

# Ganar Mediante la Participación

Enfrentando el Desafío del  
Cambio Corporativo con  
la *Tecnología  
Participativa*



Los Métodos de Facilitación  
de Grupos del Instituto de  
Asuntos Culturales

**Laura J. Spencer**

**Prólogo por Rosabeth Moss Kanter**

*Autora de Cuando los Gigantes Aprenden a Danzar y Los Maestros del Cambio*



# **GANAR MEDIANTE LA PARTICIPACION**

**Enfrentando el Desafío del Cambio Corporativo  
con la *Tecnología Participativa***

Los Métodos de Facilitación de Grupos del  
Instituto de Asuntos Culturales

**Laura J. Spencer**  
para el Instituto de Asuntos Culturales

Prólogo por Rosabeth Moss Kanter  
Autora de Cuando los Gigantes Aprenden a Danzar y Los Maestros del Cambio



**KENDALL/HUNT PUBLISHING COMPANY**  
4050 Westmark Drive Dubuque, Iowa 52002

## CREDITOS

Shaskin, Marshall. *Guía del Gerente para la Administración Participativa (A Manager's Guide to Participative Management)* y *La Administración Participativa Sigue Siendo un Imperativo Etico (Participative Management Remains an Ethical Imperative)*. Reproducido con autorización del editor, de AMA Periodicals Review, Spring 1986, Copyright © 1986 y de AMA Management Briefing 1982, Copyright © 1982. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Naisbitt, John y Patricia Aburdene. *Reinventando la Corporación (Reinventing the Corporation)*. New York: Warner Books. Copyright © 1985 Megatrends, Inc. Reproducido con autorización.

W.P. Anthony, *Administración Participativa (Participative Management)*. Copyright © 1978 Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts. De páginas 9-11 y 4-15. Reproducido con autorización.

Toffler, Alvin, *Choque del Futuro (Future Shock)*. New York: Bantam. 1970. Reproducido con autorización.

Hayes, Robert H., *Por qué la Planificación Estratégica se Desvirtúa (Why Strategic Planning Goes Awry)*, Abril 20, 1986. Copyright © 1986 por The New York Times Company. Reproducido con autorización.

Prokesch, Steven, *Rehaciendo al Director Ejecutivo Norteamericano (Remaking the American C.E.O.)*, Enero 25, 1987. Copyright © 1987 por The New York Times Company. Reproducido con autorización.

Extractos de *Espíritu Americano: Visiones de una Nueva Cultura Corporativa (American Spirit: Visions of a New Corporate Culture)* de Lawrence M. Miller, Copyright © 1984 por Lawrence M. Miller. Usado con autorización de William Morrow and Co., Inc.

*Desarrollo de Liderazgo (Leadership Development)* de IMAGE, Abril 1987, pags. 2-5. ICA, Bombay, India.

Prólogo por Rosabeth Moss Kanter, autora de  
*Cuando los Gigantes Aprenden a Danzar y Los Maestros del Cambio.*

Asistente de Investigación y Redacción: Steve Sanders  
Editores: Don Smith y Jeanette Almada  
Gráficos: Lynette Ladysmith  
Fotografías en páginas 73, 74 y 161: Don Cherry  
Traducción: Gerd Lüders A.

Copyright © 1994 by The Institute of Cultural Affairs

ISBN 0-8403-9361-X

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the copyright owner.

Printed in the United States of America

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Dedicado a las personas de Fifth City, cuyo espíritu dió forma a la *Tecnología Participativa*.



# RECONOCIMIENTOS

---

Este libro y, por cierto, el desarrollo de la *Tecnología Participativa* no habría sido posible sin las innumerables organizaciones alrededor del mundo, las cuales, a lo largo de los últimos treinta y cinco años, participaron en el desarrollo, refinamiento y diseño de aplicaciones específicas de la *TP*.

El ICA extiende sus agradecimientos a los cientos de miembros y colegas que contribuyeron con sus ideas, historias y tiempo para recopilar datos, entrevistar clientes para estudios de caso y verificar el manuscrito en varias etapas de su desarrollo.

Deseamos extender nuestros agradecimientos al Dr. Marty Seldman, quien dió la inspiración, el entusiasmo y el liderazgo práctico para el despegue de este proyecto.

Agradecimientos especiales para la oficina de ICA Chicago por proveer el personal, los recursos y el ambiente que permitió el inicio de este proyecto y para aquellos cuyo apoyo lo llevó a la culminación.



# CONTENIDO

---

*Prólogo xi*

*Introducción xv*

## **PARTE UNO: Una Nueva Generación de Participación**

### **1. Una Epoca de Cambios Requiere Cambios en la Administración 3**

Cambios en el Mercado—Competencia es la Palabra Clave  
Cambios en el Personal—Las Personas son la Ventaja Competitiva  
Cambios en el Trabajo—Creando el Ambiente para Cambiar  
Cambios en el Estilo Gerencial—Respondiendo al Cambio Social  
Auge y Caída de la Autocracia  
Presiones Competitivas por un Nuevo Estilo  
El Llamado a la Participación  
El Gerente como Facilitador  
El Facilitador como Líder

### **2. Crisis en la Participación 15**

La Historia de Hughes Tool  
Eliminando las Barreras  
Miedo de Perder el Poder o Control  
Dudas Sobre Cómo Aplicar la Participación  
Desaliento por Intentos Anteriores de Participación  
Surge un Nuevo Entendimiento de la Participación  
Un Enfoque de Sistemas, Integral y Continuo  
Un Proceso en Evolución, Orgánico y Dinámico  
Un Proceso Estructurado Basado en Habilidades Aprendibles  
Un Compromiso de Apertura de Cada Persona Involucrada

## **PARTE DOS: Los Métodos de la *Tecnología Participativa***

### **3. La Historia de Texaco 29**

### **4. El Método TP de Conversación Enfocada 45**

Pensar Crítico, Lograr Perspectivas, Procesar Información  
Objetivo  
Reflexivo  
Interpretativo  
Decisional

**5. El Método TP del Taller de Consenso 57**  
Resolver Problemas, Crear Planes, Lograr Consenso

Contexto de la Tarea  
Lluvia de Ideas  
Ordenar los Datos  
Nombrar las Categorías  
Evaluar el Trabajo y sus Implicaciones

**6. Técnicas TP para Planificar y Orquestar Eventos 77**  
Diseñar Programas a la Medida para Cualquier Propósito

Procedimientos para Diseñar Programas  
Orquestar el Formato de la Reunión  
Orquestar la Experiencia del Equipo

**E.T.A.P.A. para Eventos TP**

Espacio  
Tiempo  
Animación  
Producto  
Arte

**PARTE TRES: Aplicaciones de la Tecnología Participativa**

**7. El Proceso de Planificación Estratégica TP 93**

Resumen del *Proceso de Planificación Estratégica TP*

La Secuencia de los Pasos  
Usando Métodos TP para Involucrar al Grupo  
Énfasis en la Implementación como Parte del Proceso

Los Pasos del *Proceso de Planificación Estratégica TP*

Delinear la Visión Práctica  
Analizar las Contradicciones de Fondo  
Fijar las Direcciones Estratégicas  
Diseñar las Acciones Sistemáticas  
Preparar el Calendario de Implementación

**8. Desarrollo de Liderazgo TP 111**

Los Métodos TP como Habilidades de Liderazgo  
Los Métodos TP como Herramientas de Capacitación  
El Laboratorio TP de Desarrollo de Liderazgo

**9. El Retiro TP de Misión y Filosofía 119**

Taller de Análisis Ambiental  
Taller de Declaración de Propósito y Misión  
Taller de Declaración de Filosofía Corporativa  
Taller de Redacción Corporativa  
Taller de Canción, Historia y Símbolo  
Taller de Planificación de Acciones

## **PARTE CUATRO: Beneficios de la *Tecnología Participativa***

### **10. Mayor Productividad Individual 139**

**Compromiso:** El Poder Detrás del Rendimiento

**Liderazgo:** Motivar via la Responsabilidad Compartida

### **11. Mayor Efectividad Organizacional 147**

**Alineamiento:** Desarrollar una Visión Compartida

**Cooperación:** Eliminar los Muros de Aislamiento

**Comunicación y Trabajo en Equipo:** Basado en la Confianza

### **12. Mayor Competitividad Corporativa 155**

**Creatividad:** La Ventaja Competitiva

**Innovación:** Hacer Nuevas Cosas en Nuevas Formas

**Implementación:** Llevar Planes del Escritorio a la Acción

*Epílogo* 163

*Bibliografía* 165

*Sobre el ICA* 167

*Sobre la Autora* 169

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PH.D. THESIS

BY

DR. [Name]

IN THE DEPARTMENT OF [Department]

CHICAGO, ILLINOIS

19[Year]

[Title]

[Signature]

# PROLOGO

---

Por Rosabeth Moss Kanter

Autora de *Cuando los Gigantes Aprenden a Danzar* y *Los Maestros del Cambio*

En el acelerado mundo de hoy, de permanente cambio y presión por responder, todas las organizaciones deben danzar a nuevos ritmos. Así, al fin, los Gigantes despiertan y aprenden a danzar.

Los Gigantes son aquellas burocracias que parecen máquinas—grandes corporaciones o agencias de gobierno—que se han vuelto pesadas, lentas y no responsivas. Ahora están tratando ser como bailarines, más ágiles, flexibles e innovadores, más rápidos en sus pies planificando y capaces de ejecutar sus planes con mayor eficacia. Uno de los pasos de baile más importante que están aprendiendo es involucrar a sus personas en la resolución de problemas y en la planificación.

Empresas como Motorola y Ford—dos de las más notables transformaciones corporativas en años recientes—atribuyen mucho de su éxito en cambiar de Gigante dormido a competidor ágil, a sus programas de administración participativa e involucramiento del personal. Estos programas mueven y motivan al personal a contribuir sus mejores ideas mediante equipos de resolución de problemas. Los resultados de Ford, especialmente, han llevado a la empresa a declarar que “La Calidad es la Tarea #1”—y de hecho hace algunos años los índices de calidad de los automóviles Ford comenzaron a superar a los demás, y en 1987 Ford superó a General Motors en utilidades sobre una base de ventas mucho menor.

Organizaciones tanto del sector público como del privado están gozando de los frutos de programas participativos bien administrados y cuidadosamente estructurados, en tanto que despiertan a las realidades de un mundo en acelerado cambio. El Gobernador de Minnesota y el Presidente de Control Data Corporation, por ejemplo, co-dirigen el Comité Directivo STEP (“Strive Toward Excellence in Performance”—“Procura la Excelencia en el Desempeño”), un esfuerzo pionero para mejorar el Gobierno Estatal mediante equipos de proyectos iniciados por los funcionarios usando métodos participativos. Se formaron decenas de equipos para mejorar la productividad y calidad de servicio mediante innovaciones creativas y asociaciones entre agencias. Entre las soluciones creativas: Un esfuerzo conjunto entre el Departamento de Obras Públicas y la Oficina de Prisiones para dar buenos trabajos a ex-prisioneros.

En el amplio campo de la gestión, tanto en Europa como en los Estados Unidos, la participación es una idea cuya hora ha llegado. Recuerdo que la palabra “participación” tenía

\*Copyright © 1989 by Rosabeth Moss Kanter.

connotaciones radicales hacia fines de los años 60, con el sabor de las exigencias de líderes estudiantiles y comunitarios de lograr una mayor participación en la gestión de las reglas de las instituciones que los regían. Pero hacia fines de los años 80, esta idea ha ganado respetabilidad gracias al creciente volumen de experiencias exitosas de empresas orientadas-a-resultados que usan procesos participativos—como se describe en mi libro, *Los Maestros del Cambio*—y se transmite en mi trabajo de asesorías. Ahora la principal pregunta para los años 90 no es SI debemos usar la participación, sino COMO usarla.

¿Por qué tantos tipos diferentes de organizaciones adoptan principios de administración participativa? ¿Qué ganan las organizaciones que practican la planificación y la resolución de problemas en forma participativa? Veo cinco beneficios, comenzando con el más concreto e inmediato, pero incluyendo también algunos de los reforzadores de productividad y efectividad de más largo plazo.

- *Los planes específicos en sí mismos: Estrategias, soluciones, planes de acción.* Un mundo en rápido cambio requiere una continua planificación y replanificación: cada vez que las circunstancias cambian, que nuevos competidores irrumpen al escenario, que los eventos requieren una corrección a medio camino. Por eso hoy las organizaciones necesitan más planificación y resolución de problemas; no pueden seguir en base a piloto automático. Y juntar a aquellos con experiencia y con interés en un asunto es la manera más rápida de abordar problemas, enfrentar oportunidades y definir nuevas direcciones.

- *Mayor compromiso—y capacidad—de implementar decisiones y estrategias.* Cuando las personas participan en el proceso de planificación, es mucho más probable que se comprometan con los planes; porque los han analizado, porque los planes reflejan su propio pensamiento y porque el grupo ha logrado un consenso. Esto es puro sentido común—aunque tomó cantidades de cuidadosos estudios de científicos sociales para convencer a algunos gerentes de esta verdad obvia. Pero las organizaciones también descubren que su personal está *mejor equipado* para llevar a cabo los planes si participan en darles forma, porque tienen más conocimientos y están mejor informados. Entienden mejor las necesidades, los objetivos y dónde entran sus propias responsabilidades en relación a las de los demás.

- *Más innovación—un mayor abanico de ideas.* La participación de más personas en el proceso de planificación—especialmente una mezcla de personas con diferentes perspectivas—genera nuevas apreciaciones de problemas y estimula una nueva mirada a las oportunidades. La fertilización cruzada de ideas de un grupo que aporta diferentes experiencias a una tarea de planificación a veces puede resultar en estrategias revolucionarias. Yo llamo a esto “pensamiento caleidoscópico”—la habilidad de desafiar enfoques tradicionales y de definir nuevos esquemas y posibilidades.

- *Una base común para tomar decisiones, comunicarse, planificar y resolver problemas.* El efecto formador de equipos de la participación va mucho más allá del “punto álgido” de una sesión de planificación exitosa. Un grupo con un vocabulario y metodología para trabajar juntos—p.ej., con un sentido de cómo llevar una reunión—no necesita argüir sobre el procedimiento sino puede irse directo a trabajar. Así las reuniones se vuelven más efectivas, y el trabajo en equipo mejora.

- *Estímulo de iniciativa y responsabilidad.* Este es el beneficio menos tangible y de más largo plazo, y quizás el más importante. Las personas que han participado en una planifi-

cación es más probable que se sientan dueñas de su parte de la organización. Es más probable que actúen cuando vean un problema o una oportunidad, en vez de suponer que es la responsabilidad de otro.

Pero no basta con *ver los beneficios* de la planificación y resolución de problemas en forma participativa; es importante desarrollar una metodología para manejar el proceso, como lo ha hecho el ICA con su Tecnología Participativa. Después de todo, sesiones grupales a veces pueden degenerar en caos. Un equipo puede requerir más tiempo para decidir algo que individuos. Y como he visto al trabajar con numerosas compañías en sus retiros de ejecutivos, una participación “no guiada” demasiado a menudo puede resultar en frustración al no lograrse nada significativo o—lo opuesto—cuando grupos entusiastas producen docenas y docenas de fascinantes ítemes de acción, demasiados para realizar con eficacia.

Así, para que la participación funcione, es esencial tener una buena estructura. Límites, pautas y liderazgo claros son importantes para hacer funcionar un proceso potenciador y generador de libertad como la participación. Las personas a veces caen en comportamientos neuróticos cuando se les da libertades que no saben manejar. La verdadera “libertad” no es la ausencia de estructuras—dejando que los empleados hagan y deshagan a su antojo—sino una estructura bastante clara que permite a las personas trabajar en forma autónoma y creativa dentro de límites definidos. Es importante establecer para las personas, desde el comienzo, las reglas básicas y condiciones de borde bajo las que trabajan. Sin estructura, los grupos suelen divagar improductivamente, y los miembros terminan concluyendo que sólo pierden su tiempo. Mientras menos límites se les da a un equipo, más tiempo dedicará para definir su estructura en vez de llevar a cabo su tarea.

Libertad total, sin límites, de todas maneras no se dará en una organización. Pero los límites pueden ser vagos, poco claros, contradictorios, ocultos y sujetos a interpretación. Por lo que el grupo puede hacer un gran número de intentos errados antes de aprender finalmente lo que es admisible y lo que no. Podría dedicar la mayor parte de su tiempo discutiendo *cómo* decidir en vez de decidir. Demasiadas opciones, demasiadas libertades puede ser frustrante. Se necesitan anclas, algo contra qué ensayar, algunas restricciones o criterios o metas.

Por eso, delegar una tarea o tema a un grupo de integrantes de la organización sin pautas, objetivos, restricciones o límites, puede ser extremadamente ineficaz; mas algunas personas (tanto promotores como detractores) piensan que la participación debe ser así. Personas responsables (jefes o líderes) no entregan todo su control o responsabilidad por los resultados sólo porque están involucrando a un grupo más amplio de personas; ni debieran dejar tropezar a los miembros participantes sin ofrecerles ayuda. Hay que destacar aquí que la participación funciona mejor cuando las partes involucradas son fuertes, y cuando hay un liderazgo claro en la organización. He visto por ejemplo comités sindicato-gerencia que no funcionan cuando el sindicato o la gerencia es débil. Los beneficios de la participación parecen no darse en situaciones de parálisis, en que ninguna de las partes tiene suficiente poder para generar acción. En resumen, el *liderazgo*—la existencia de personas con poder para movilizar y guiar a otros, para asegurar que los resultados de las sesiones de planificación se usen—es un ingrediente importante para que la participación funcione. Es casi una paradoja: La participación requiere un mejor liderazgo que una burocracia tipo máquina. Las tareas de liderazgo pueden compartirse o alternarse, pero deben realizarse. Y uno de los roles del liderazgo es proveer una estructura para la planificación participativa.

Pero estructura significa reglas básicas practicables y habilitadoras, como aquellas de la Tecnología Participativa. Estructura no implica una imposición de fórmulas de acción arbitrarias, como movimientos mecánicos especificados en gran detalle para sustituir el pensamiento. Ese es el problema con muchos programas estándar que se han vendido a empresas norteamericanas bajo el nombre “Participación y ...”: Participación y Planificación Estratégica, Aumento de Calidad o Cambio Cultural. Demasiadas empresas norteamericanas usan el “modelo mecánico del cambio organizacional”, como decía mi colega Barry Stein: Cómprale a un vendedor un programa completo, un “paquete de círculos de calidad” por ejemplo, enchúfalo y espera que se maneje solo. Por eso, lo opuesto de no-estructura es la *sobre*-estructuración de actividades participativas, sin tomar en cuenta si el modelo es adecuado para el lugar en que se va a usar, y eliminando uno de los valores de la participación para los empleados: la posibilidad de ser más creativos, de ejercer más influencia en las decisiones de trabajo. Debe haber un balance. Para que los Gigantes dancen, ellos necesitan a la vez disciplina y libertad para innovar.

Por supuesto, un buen proceso participativo no es suficiente en sí. La implementación exitosa de la planificación participativa está directamente ligada a la cultura organizacional y al área de trabajo. Factores críticos conducentes a una participación exitosa incluyen:

- Fomentar buenas comunicaciones; sin ello el proceso no funciona. Esto significa tanto el proceso de comunicación formal mediante reuniones, memos y otros documentos, como procesos informales—reuniones inter-áreas para formar redes, intercambiar ideas y compartir percepciones sobre eventos en diferentes partes de la organización.

- Estimular a las personas a fijarse metas de desempeño altas y a tratar de lograrlas mediante continuas mejoras e innovaciones. Las personas deben ver el valor de mejorar el nivel de calidad o productividad en su área, tanto para ellas mismas como para su organización. Deben estar dispuestas a fijar metas para hacerlo, viendo el cambio como una oportunidad más que una amenaza.

- Dar a las personas la auto-estima y las herramientas para tomar la iniciativa de resolver problemas. Las personas deben estar “equipadas” para tomar acción, de lo contrario estarán reticentes a actuar. Necesitan tanto las herramientas—experiencia, conocimientos, recursos y apoyo gerencial—como la confianza interna para asumir y resolver problemas.

- Premiar y reconocer contribuciones. Uno de mis favoritos Maestros del Cambio de uno de los mejores Gigantes danzantes del mundo corporativo resume este principio así: Haz que cada uno sea un héroe. Si más personas participan en planificar el trabajo de una organización, todas deben recibir el crédito por hacerlo. El trabajo adicional y difícil de resolver problemas y de liderar el cambio debe ser aplaudido, alabado y publicitado.

El Instituto de Asuntos Culturales también debe ser aplaudido, alabado y publicitado por sus décadas de enseñar a danzar a los Gigantes. Este libro útil incluye una serie de lecciones y técnicas aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos mientras aprenden a usar la participación para enfrentar el desafío del cambio.

# INTRODUCCION

---

¿Cuál es la diferencia entre los ganadores y los perdedores en nuestro difícil y competitivo ambiente empresarial internacional?

Hay ciertos factores diferenciadores que identifican a las empresas exitosas. Autoridades de renombre han observado un aflojamiento del estilo rígido, autoritario que caracterizaba a la mayoría de las empresas y organizaciones como el cambio más importante dentro de organizaciones ganadoras en tiempos recientes. Los ganadores en los exigentes mercados actuales se caracterizan por un estilo administrativo que enfatiza:

- Flexibilidad y sensibilidad al cambio
- Pensamiento innovador
- Comunicación informal
- Educación y aprendizaje continuo
- Liderazgo visionario y énfasis en la calidad.

Pero hay otro factor, un factor que enlaza todos estos valores en lo que la mayoría de los expertos ven como el estilo administrativo del futuro. Se le llama **“participación”** o **“administración participativa”**.

El consultor de empresas Ralph Barra, por ejemplo, sugiere que “las empresas que sobrevivirán van a ser participativas.” El sicólogo industrial y organizacional Marshall Sashkin informa que “hay una clara evidencia empírica que la administración participativa mejora el desempeño.” Miles de empresas han respondido a estos presagios. Gigantes como 3M han implementado programas participativos como la matriz vital para crear equipos ganadores.

Pero pocos -si los hay- de estos respetados libros, estudios y disertaciones indican cómo llevar la administración participativa de la teoría a la realidad. Este libro está diseñado para superar esa brecha. En él se explica porqué la participación funciona y porqué el enfoque participativo es tan crítico para lograr los mejores resultados en el entorno administrativo actual, y futuro.

Aún más, este libro explica en detalle cómo implementar la participación en fábricas, salas de ventas o oficinas administrativas. Mediante un sistema llamado la **Tecnología Participativa**, este libro explica principios vitales y subyacentes y examina técnicas paso a paso que han producido resultados ganadores para empresas líderes.

Desarrollado por el Instituto de Asuntos Culturales (ICA), la *Tecnología Participativa (TP)* ha logrado resultados extraordinarios prácticamente dondequiera se los ha probado. Desde empresas locales hasta las salas de directorio de empresas Fortune 500, la *TP* ha impulsado el progreso, mejorado el desempeño y creado impresionantes resultados de gestión. La corporación McDonald's, por ejemplo, aumentó sus ventas de 10 a 20% en mercados en que los gerentes o concesionarios usaron métodos *TP*. La Hughes Tool Company de Houston introdujo un proceso de manufactura que incrementó el índice de productividad por sobre el 110%. Una subsidiaria de Sun Chemical Company de Nueva York aumentó sus ventas en un 40% tras sólo seis meses de usar métodos *TP*. Una de las Tiendas de Departamentos Niichi del Japón subió en el ranking de ventas del lugar 37 hasta nada menos que el lugar 15 dentro de un año de implementar técnicas *TP*.

Esto es apenas una muestra de las historias de éxito informadas por empresas que han aplicado métodos *TP*. De igual importancia, estas empresas lograron ventajas de largo plazo, más allá del logro de beneficios inmediatos.

La participación -lograr que los empleados se involucren en las tareas de planificación y resolución de problemas de la empresa- puede animar e inspirar a un equipo de proyectos, un departamento e incluso a toda una corporación. Al incorporar activamente a los empleados en temas centrales, como por ejemplo trabajar en equipo para desarrollar un plan que mejore el funcionamiento de la empresa, éstos se motivan fuertemente para llevarlo a cabo. Esta oleada de compromiso puede encender la energía, el entusiasmo y la creatividad necesarios para el éxito de la empresa en el duro entorno competitivo actual.

El ICA ha trabajado por más de 35 años con personas, comunidades y organizaciones desarrollando métodos para maximizar la creatividad y la acción corporativa. Durante los primeros años ICA trabajó principalmente con comunidades locales, ayudándoles a planificar e implementar un desarrollo económico social amplio. Dada la naturaleza voluntaria e informal de estos grupos, se necesitaban técnicas para generar y mantener la motivación y el compromiso. En tales circunstancias no había jefes ni empleados, ni tampoco incentivos monetarios, para impulsar la productividad. Sólo existía el compromiso de aquellos involucrados con sus comunidades y con sus planes de revitalización. Las tareas eran complejas. Incluían desarrollar planes e implementar programas para impulsar el desarrollo de empresas locales, educación, sistemas de salud, desarrollo agrícola, sanidad, vivienda y otros. Para realizar estas tareas hubo que movilizar y capacitar a equipos de voluntarios para ayudar a desarrollar e implementar diversos planes. Se necesitó investigaciones masivas para localizar recursos y servicios disponibles. También se requirió una interfase sofisticada con empresas y gobiernos.

El ICA usó los métodos *TP* para su propia planificación y operación interna. Los métodos siguieron evolucionando a medida que el personal de ICA desarrolló la capacidad de modificar y ampliar las técnicas a prácticamente todas las tareas de planificación y de resolución de tareas. Cuando el ICA se extendió a 34 naciones, sus métodos probaron su eficacia con grupos de los más diversos antecedentes socio-económicos y culturales. De hecho, muchos grupos profundamente divididos experimentaron la reconciliación a medida que estos sofisticados métodos les permitían enfocar en visiones comunes del futuro y no en sus diferencias divisionistas.

El trabajo de ICA con comunidades locales lo llevó a ser organizador y co-auspiciador de la Exposición Internacional de Desarrollo Rural (IERD). Este evento de tres años investigó y juntó a los practicantes de desarrollo local de 54 naciones para compartir y documentar métodos que funcionan en el desarrollo de comunidades locales.

Cuando empresas y entidades gubernamentales supieron de las técnicas de planificación grupal y de desarrollo de liderazgo, aplicadas con tanta eficacia por ICA en comunidades locales, comenzaron a solicitar facilitadores de ICA para sus propias sesiones de planificación o resolución de problemas. En respuesta a tal variedad de solicitudes corporativas y organizacionales, se desarrollaron varios programas bajo diferentes nombres y para diversos propósitos. *LENS* (Liderazgo Efectivo y Nuevas eStrategias) y *Planificación Estratégica e Implementación* son dos de los más conocidos de estos programas. También se desarrollaron muchas aplicaciones a la medida en respuesta a situaciones y solicitudes específicas. La reacción de las empresas a estos programas ha sido entusiasta. Los clientes corporativos frecuentemente hacen fuertes elogios de la habilidad de la *TP* de:

- Crear planes de acción que se llevan a cabo.
- Lograr en un corto tiempo, normalmente 2 días, lo que habría tomado semanas o incluso meses con métodos tradicionales de planificación.
- Aunar una amplia variedad de enfoques, resultando en un plan global.
- Generar el compromiso de los participantes que se traduce en una implementación rápida y eficaz.
- Crear espíritu de equipo.
- Hacer seguimientos con revisiones estratégicas, manteniendo los planes enfocados, incluso cuando las circunstancias cambian.

Muchas organizaciones alrededor del mundo han usado estos métodos extensivamente para crear alineamiento en organizaciones grandes y complejas, o para inducir importantes cambios en estructuras internas y/o estrategias operativas. Algunas de esas organizaciones han capacitado a su propio personal en los métodos *TP* y los usan a diario. Al leer los diferentes capítulos de este libro, usted aprenderá de muchas de estas organizaciones y verá cómo aplican estos métodos.

Los clientes de ICA han incluido a Amoco, Laboratorios Bell, Coca Cola, Colgate Palmolive, Conoco, DuPont, General Mills, Honeywell, IBM, Kellogg, McDonald's, 3M, Mobil, Procter & Gamble, Sears, Shell, Time Life y United Airlines, para nombrar sólo unos pocos. Por sobre todo, los gerentes realistas y decididos de estas grandes corporaciones quieren resultados sólidos y medibles de cualquier inversión que hacen. *La Tecnología Participativa* ha demostrado una y otra vez que puede producir esos resultados.

Sin embargo, la base de clientes de ICA va mucho más allá de este selecto grupo de empresas. Como lo demuestran las historias de casos en este libro, los métodos *TP* han ayudado a organizaciones de todo tipo y tamaño alrededor del mundo, sean éstas comerciales o sin fines de lucro, públicas o privadas, de proyección y servicios locales o de dimensiones globales.

Desde empresas manufactureras hasta aquellas captando, utilizando y vendiendo recursos naturales, desde hospitales hasta industrias de alta tecnología, desde cadenas de restaurantes hasta grupos religiosos, desde cámaras de comercio hasta grupos de desarrollo local, desde colegios hasta tiendas de departamentos, y desde aseguradores hasta empresas de computadores; estas organizaciones están resolviendo problemas y logrando una ventaja sobre la competencia, al poner a trabajar los métodos *TP*. Como dijo un gerente bancario que participó en uno de los programas de ICA, “no hay absolutamente ninguna organización que no podría beneficiarse de vuestros programas.”

Muchas organizaciones han descubierto que mientras más usan los métodos *TP*, más útiles se vuelven. Muchos clientes que usan la *TP* inicialmente para resolver problemas o hacer planificación estratégica, encuentran que funciona igualmente bien para formar equipos, desarrollar liderazgo, redefinir la misión y filosofía corporativa, y fortalecer el desarrollo organizacional. De hecho, este libro fue escrito en parte en respuesta a la sugerencia de clientes que dejemos de esconder nuestra luz bajo el anonimato proverbial, y en parte en respuesta a nuestro propio reconocimiento de que la administración participativa es la clave para el éxito futuro y de que la conciencia corporativa de este hecho está creciendo. El nombre *Tecnología Participativa (TP)* es nuevo, un término para referirse a una variedad de métodos que se han incorporado en numerosos programas y a los que se ha dado diversos nombres. Los métodos no son nuevos. Fueron desarrollados, probados y refinados por más de 35 años, probando ser exitosos con organizaciones de todo tipo, de todos los tamaños, de todas las industrias y de todas las rincones del mundo.

Este libro está diseñado para guiar al lector por los tres métodos básicos *TP* y describe cómo usarlos para lograr resultados en un gran número de tareas.

La **Parte Uno** establece el contexto, describiendo la aparición de la administración participativa en respuesta a los cambios del entorno económico. Si usted ya cree en la participación y está buscando ayuda práctica para aplicarla, puede saltarse estos dos primeros capítulos. Si aún necesita ser convencido, o está tratando de convencer a otros de los valores de la participación en la organización actual, estos capítulos ofrecen percepciones de peso.

La **Parte Dos** explica tanto la teoría como la práctica de los métodos *TP* fundamentales. Estos métodos son los elementos para construir aplicaciones más complejas, pero también pueden usarse por sí solos en centenares de aplicaciones de cada día. Con práctica, pasan a ser una forma de vida.

La **Parte Tres** describe algunas de las muchas aplicaciones *TP* a la medida. Basados en programas desarrollados para y usados exitosamente con clientes, estos capítulos ilustran el caleidoscopio de oportunidades disponible para aquellos que dominan la *Tecnología Participativa*.

La administración participativa, y especialmente la *Tecnología Participativa*, representa un estilo de administración cuya hora ha llegado -por muchas razones pero especialmente por una: porque ofrece a los gerentes herramientas y técnicas necesarias para aprovechar y dominar los a veces perturbadores vientos de cambio que ahora soplan por sus empresas, sus mercados, sus comunidades y el mundo entero.

# PARTE UNO

---

**Una Nueva  
Generación  
de  
Participación**



## CAPITULO 1

# Una Época de Cambios Requiere Cambios en la Administración

Si hay algo en que los expertos en administración están de acuerdo, casi sin reservas, es que nuestra época es una de rápidos cambios. Considere estas reflexiones de pensadores líderes sobre la administración hoy en día:

El cambio es la única constante que todos enfrentamos.

James D. Robinson  
Presidente  
American Express Company

*La habilidad de adaptarse a un mundo en constante cambio no es sólo un requisito para el éxito, sino para sobrevivir.*

Stephen Hardis  
Vice Presidente  
Eaton Corporation

*El mundo empresarial moderno es cualquier cosa menos estático. . . . Avances tecnológicos están causando cambios en productos y empresas más rápido que nunca antes. Las estrategias de negocios que parecen prometedoras un día pueden parecer obsoletas el siguiente.*

Regis McKenna  
The Regis Touch

*Las empresas que sobreviven en el campo de batalla corporativo, igual que las especies que sobreviven en la naturaleza, son aquellas capaces de adaptarse, desarrollando nuevas estrategias según lo requieran las condiciones.*

Paul Solman y Thomas Friedman  
Life and Death on the Corporate Battlefield

---

*Tenemos una opción. O podemos ser víctimas del cambio o podemos ser co-creadores del futuro de nuestra organización. El futuro está pavimentado con complejidad y ambigüedad, pero viajar en él es a la vez el desafío y la aventura que enfrentamos.*

Leroy Fahle  
Ejecutivo de la Salud

Seguramente usted recuerda de sus propias conversaciones comentarios similares sobre el cambio y sus efectos. Pero queda una pregunta crítica. ¿Cómo aprender a adoptar la entusiasta y creativa respuesta “co-creadores del futuro” de Leroy Fahle, en vez de ser meras víctimas, abrumadas por el cambio? Este libro responde esa pregunta describiendo un enfoque de administración que ha probado ser eficaz en responder al cambio. Tom Peters diría, “prosperar con el caos.”

Primero, sin embargo, examinemos algunas de las caras del cambio.

## **Cambios en el Mercado—Competencia es la Palabra Clave**

Competencia es la palabra clave en la comunidad empresarial de hoy. Incluso colegios, hospitales y agencias de gobierno (como el Servicio de Correos de EE.UU.) están forzados a competir igual que las corporaciones, para sobrevivir. Aún cuando la competencia no es nueva, su alcance e intensidad en las organizaciones actuales es muy nuevo. Es quizás este estilo competitivo intensificado y ampliado el que está contribuyendo en mayor medida a los cambios masivos por los que está atravesando el mundo empresarial de hoy.

¿Qué ha producido este cambio? La recesión y estanflación de la economía de EE.UU. a mediados de los años 70 desaceleró el crecimiento económico real del mundo a menos del 1% en 1974. La confianza de los consumidores bajó. A fines de los años 70 y comienzos de los 80, la inflación y tasa de interés galopantes llevaron a una economía mundial en contracción, un dólar fluctuante en los mercados mundiales de divisas y una competencia externa creciente en una industria tras otra.

“El mayor cambio,” dice J.E. Newall, presidente de DuPont Canadá, “ha sido el desplazamiento permanente hacia una era de **crecimiento lento**. Cuando nuestros mercados crecían rápido, nosotros, junto con nuestra competencia, todos crecíamos. Los mejores sólo crecían más rápido. Ahora para crecer tenemos que robarle a la competencia, y eso es un desafío mucho más difícil.”

Una característica notable del ambiente competitivo en que vivimos es que es **verdad-eramente global**. Economías nacionales son encarnizados contendores en el campo de batalla económico global. Fusiones y adquisiciones que dan acceso a nuevos recursos y nuevos mercados son comunes.

Otra característica sobresaliente del ambiente competitivo actual es el **fuerte ritmo de desarrollo tecnológico**. El surgimiento de la era de la información está transformando el pensamiento, la organización y la acción del mundo empresarial y de la sociedad como un todo.

De hecho, muchas tendencias corporativas de hoy pueden verse como una respuesta

directa a la intensa competencia que enfrentan las empresas. La mayoría de éstas resulta en una **reestructuración de la organización** en una forma u otra.

*Reducir tamaño* o "eliminar grasa" se ha vuelto obligatorio en nuestra economía actual de bajo crecimiento. Las organizaciones deben exigir una productividad excepcional de cada empleado. Los presupuestos corporativos no tienen margen para "equipaje extra." En la mayoría de las organizaciones la "grasa" está a nivel de los mandos medios y esos gerentes están entre la espada y la pared. Pueden anticipar una mayor carga de trabajo o un aviso de despedido.

El *desmembramiento* es una forma de reducción de tamaño a otro nivel. Eliminar productos antieconómicos o divisiones marginales puede proteger a una compañía de precios accionarios deprimidos y de depredadores corporativos. Esta tendencia, por supuesto, ha llevado a la fiebre de fusiones y adquisiciones de los años recientes.

La obsesión por *fusiones y adquisiciones* surgió en respuesta a las carreras corporativas por acceder a nuevos recursos y mercados, iniciando una nueva era de ventas y manufacturas globales. Grady Means, director económico internacional de Coopers y Lybrands, informa que, "En el pasado, las ventas internacionales de la mayoría de las empresas de EE.UU. eran del 10 al 20% del total de ventas. En cinco años de ahora eso probablemente subirá al 40%." Alonzo L. McDonald, ex vice presidente de Bendix Corporation, nombró a la más reciente tendencia de manufactura global. En su artículo en *Harvard Business Review* de 1986, McDonald llamó a esta tendencia la "fábrica flotante." En vez de una fábrica gigante perteneciente a una sola corporación, McDonald asevera que las compañías están cambiando a redes de plantas más pequeñas, pertenecientes a agrupaciones de compañías. Cada planta fabrica unos pocos productos y luego los envía para montaje en plantas cerca de los mercados en que se venderán. "Una serie de pequeños módulos ubicados en diferentes lugares, cada uno contribuyendo porciones flexibles a un todo transportable y en constante cambio" es como McDonald describe el concepto.

La competencia por la mayor participación de mercado lleva a la competencia por desarrollar el mejor producto y ofrecer el mejor servicio al cliente. Esta competencia ha llevado al **énfasis en la "excelencia,"** un concepto promovido por Tom Peters y Robert Waterman en su libro *En Busca de la Excelencia* y ahora adoptado por líderes corporativos buscando la ventaja competitiva. La excelencia en el diseño y fabricación de productos así como en la calidad del servicio al cliente es apoyada por la cada vez más desarrollada tecnología de la era de la información. Pronto alcanzaremos una era, dice McKenna, en que la "diversidad no costará más que la uniformidad," debido a la capacidad computacional de adaptar los productos a las especificaciones de los compradores. El concepto de "servicio al cliente" ya no se refiere al departamento de quejas, sino a toda una nueva industria de apoyo técnico, reparaciones y capacitación de clientes.

Organizaciones en busca de la excelencia **compiten por el mejor personal** ofreciendo mejores ambientes de trabajo. Para poder atraer y mantener a empleados de alta calidad, las compañías están invirtiendo más en sus empleados y en sus ambientes de trabajo. Esto incluye horarios flexibles, condiciones de trabajo cómodas, beneficios integrales y capacitación en habilidades más adecuadas al lugar de trabajo moderno.

Todo en nombre de la competencia.

## Cambios en el Personal—Las Personas Son la Ventaja Competitiva

“En una sociedad industrial,” dicen John Naisbitt y Patricia Aburdene en *Reinventando la Corporación*, “el capital es el recurso estratégico. En la nueva sociedad de la información, ese recurso clave se ha trasladado hacia la información, el conocimiento, la creatividad. Y existe sólo un lugar donde la corporación puede minar ese nuevo y valioso recurso—en sus empleados.”

Naisbitt y Aburdene prosiguen diciendo que “la fuerza laboral actual es más joven, mejor educada y crecientemente femenina.”

La fuerza de trabajo es **más joven y mejor educada** por el influjo de los “baby boomers” (del auge de nacimientos después de la segunda Guerra Mundial) que llegaron a la madurez a comienzos de los años 70, inflando la fuerza laboral en un 30% sobre los anteriores 12 años. Naisbitt y Aburdene predicen que para 1990 los baby boomers constituirán el 54% del total de trabajadores de EE.UU. Esta generación del baby boom tiene el nivel promedio más alto de educación en la historia de los EE.UU.

Hay muchas razones para el **influjo de mujeres** a la fuerza de trabajo. La economía, la revolución de la mujer, mayores niveles de educación para mujeres y menores tasas de natalidad son apenas unas pocas. Naisbitt y Aburdene resumen la tendencia diciendo: “Estamos avanzando hacia un tiempo en que prácticamente todas las mujeres tendrán trabajos remunerados.” Después de todo, observan, “Hoy ya hay tantas mujeres entre los veinte y los treinta trabajando como hombres en los veinte y los treinta.”

Además de diferencias demográficas, la fuerza laboral actual tiene **un nuevo conjunto de valores** que son bastante diferentes de aquellos de generaciones previas. La Ética de Trabajo Protestante se reemplazó por la idea que el trabajo debe ser entretenido, o al menos satisfacer personalmente. Un estudio en 1983 de la Fundación Public Agenda mostró claramente que estos valores de la nueva generación están permeando la fuerza laboral entera. Los diez principales factores de los encuestados evadieron notoriamente los objetivos de empleo anteriores como mayores salarios, seguridad de empleo o beneficios! En vez, los encuestados mencionaron:

1. trabajar con personas que los tratan respetuosamente
2. hacer trabajo que es interesante
3. obtener reconocimiento por trabajo bien hecho
4. poder mejorar sus habilidades actuales y adquirir nuevas
5. trabajar para personas que escuchan a sus ideas
6. lograr pensar algo por sí mismos y no sólo seguir órdenes
7. ver los resultados de su trabajo
8. tener supervisores eficientes
9. realizar un trabajo que no sea demasiado fácil
10. estar siendo informado de lo que ocurre en la compañía.

Igual como los cambios del mercado exigen que las organizaciones cambien para sobrevivir, así los cambios de la fuerza de trabajo requieren ajustes similares. Para ser competitivas, las compañías deben ser capaces de atraer y mantener los mejores empleados. Para hacer esto, los gerentes están aprendiendo a escuchar las exigencias de sus empleados.

Como se mencionó antes, una exigencia es que las organizaciones se acomoden al estilo de vida de los trabajadores. Esto puede significar tener guarderías infantiles para trabajadores con niños pequeños, horarios flexibles o puestos de trabajo compartido, o un club local de salud.

Los trabajadores también quieren ser tratados con respeto. En vez de sólo tomar órdenes, la mayoría de los empleados valiosos se consideran tan inteligentes como sus superiores y quieren que se reconozca esa inteligencia. Los trabajadores de hoy valoran el desafío, quizás más que la seguridad. Se aburren con el trabajo demasiado fácil. Buscan constantemente poner a prueba y expandir sus límites. Esta preferencia por el desafío y el estímulo se refleja en el énfasis actual de crear empresarios y “empresarios internos.”

Finalmente, los trabajadores quieren participar en la toma de decisiones corporativa. Están más motivados cuando tienen algo que decir en lo que harán y en cómo lo harán. La participación en la toma de decisiones da a los empleados valiosas oportunidades de alinear objetivos personales con los de sus compañías y mejora la naturaleza significativa de su trabajo.

## **Cambios en el Trabajo—Creando el Ambiente para Cambiar**

Para mantener la ventaja competitiva las corporaciones tienen que responder a los cambios que están ocurriendo en el mercado y en la fuerza laboral. Esta respuesta está transformando la cara, o más bien, las “entrañas” de las corporaciones de hoy. Aunque cada corporación responde a su propia manera, hay algunas características comunes en las respuestas de compañías que han enfrentado con éxito el desafío del cambio.

Primero, las compañías exitosas tienen **líneas de comunicación informales o laterales**, en vez de canales verticales, jerárquicos. Esto significa que los trabajadores tienen la información que necesitan no sólo para hacer bien su trabajo, sino para ser creativos en su trabajo. Esto implica una confianza implícita en la integridad e inteligencia de sus empleados.

El **trabajo en equipo** es otra característica común de organizaciones responsivas. En vez de la tradicional línea de montaje o estructura organizacional por departamentos, hay equipos responsables por una tarea o proyecto de comienzo a fin. Estos equipos tienen en su interior todas las habilidades y recursos necesarios para terminar la tarea. Cada miembro del equipo toma más conciencia de la tarea total, por lo que es más flexible, y eventualmente tiene un mayor sentido de responsabilidad. Además, los empleados logran la satisfacción de ver que un trabajo se termina.

**Invertir en los empleados** es una táctica clave para conseguir y mantener a los mejores. Esto incluye paquetes de beneficios amplios, mas también la capacitación y recapacitación para mantener las habilidades de los empleados a la par con las necesidades de la com-

pañía. Las compañías descubren más y más que capacitar puede ser más económico que despedir a trabajadores antiguos y contratar nuevos cuyos salarios deben compensar una capacitación lograda anteriormente. La capacitación también fomenta el compromiso del empleado hacia la compañía.

Una forma aún más eficaz de generar lealtad y compromiso de los empleados es darles un **sentido de pertenencia** de la organización. Tal lealtad puede lograrse con los crecientemente populares Planes de Propiedad de Acciones o—con igual eficacia—con la participación de los empleados en la planificación y toma de decisiones. Esa participación estimula la lealtad de los empleados, promoviendo una creencia genuina que su futuro y el de su organización están enlazados. Esos planes también aumentan el compromiso a medida que aumenta la habilidad de los empleados de realmente influir en el futuro de su organización.

Todos estos factores—el mercado competitivo, las demandas de la fuerza laboral y los cambios en el lugar de trabajo—están causando una transformación del estilo de administración. Pero esto, igual que otros cambios, no surgió de la noche a la mañana.

## Cambios en el Estilo Gerencial—Respondiendo al Cambio Social

### Auge y Caída de la Autocracia

En su libro, *Administración Participativa*, William P. Anthony describe la evolución de los estilos de administración durante los últimos siglos. Comienza en los tiempos antes de la Revolución Industrial, antes de la existencia de fábricas o corporaciones. En aquél mundo esencialmente rural, la gente vivía y trabajaba en granjas o eran artesanos que trabajaban para sí mismos. Los padres y abuelos administraban las granjas familiares, mientras los sacerdotes y patronos administraban la iglesia y el estado por decreto o tradición. Lo más cercano a una teoría formal de administración era *El Príncipe* de Maquiavelo. El gerente era un **autócrata**. “El rol del administrador o gerente bajo este enfoque era pensar y decidir,” escribió Anthony. “El rol de los subordinados era actuar como se les ordenaba y no hacer preguntas.”

Cuando la Revolución Industrial llegó a Inglaterra y EE.UU., los gerentes introdujeron el estilo autocrático en las fábricas. Aunque la cadena de mando se tornó más compleja a medida que las burocracias se desarrollaban, ésta seguía siendo vertical, con un autócrata tomando decisiones y los que estaban en la base de la cadena llevándolas a cabo.

“Este sistema está basado en el supuesto tácito de que los hombres sucios y transpirados de abajo no pueden tomar decisiones sanas,” observó Alvin Toffler en *Choque del Futuro*. “Sólo se puede confiar juicio y discreción a aquellos más arriba en la jerarquía. Los jefes de arriba toman las decisiones; los hombres de abajo las llevan a cabo. Un grupo representa las mentes de la organización; el otro, las manos.”

Un resultado del estilo autocrático de administración fue la pérdida de la sensación de poder sobre nuestra propia vida. “Por primera vez en la historia,” dice el sicólogo industrial y organizacional Marshall Sashkin, “las masas de trabajadores perdieron el control no sólo so-

bre lo que tenían que hacer sino sobre cómo debían hacerlo.” Los supervisores asignaban tareas, programaban horarios y fijaban sueldos. Los trabajadores se sentían impotentes.

Cuando la Era Industrial maduró, sin embargo, lo mismo ocurría con el estilo gerencial. Estudios informaban cómo hacer más productivos a los trabajadores y advertían a los gerentes de “no contratar sólo las manos de los trabajadores,” decía Anthony, “sino también . . . sus corazones.” EL estilo prevalente de administración cambió del de autócrata a **autócrata benevolente**. Aunque los trabajadores aún no tienen poder bajo este sistema, dice Anthony, “los gerentes tratan de mantener buenas relaciones con sus subordinados y están preocupados de tratarlos con justicia.”

Hacia fines de la Revolución Industrial el autócrata benevolente se reemplazó por el **consultor**. Los gerentes comenzaron a aprovechar las mentes de sus trabajadores además de sus manos y corazones. “El enfoque consultivo de administración aún mantiene mucha autoridad y poder en los gerentes, pero hay una diferencia importante,” comenta Anthony. “Bajo este enfoque, los gerentes sí buscan aportes de los subordinados. Sin embargo, puede que no usen ese aporte. A menudo simplemente lanzan sus ideas a sus subordinados para ver sus reacciones y luego cierran la puerta y toman la decisión.”

Esta fase de la evolución gerencial se describe en el libro de William H. White, *El Hombre de la Organización*, publicado en 1956. Whyte graficó al hombre de la organización como un gerente de nivel medio en ascenso quien no sólo trabaja para la organización; pertenece a ella. En compensación por una seguridad financiera de por vida y un sentido de pertenecer, dijo Whyte, esos hombres se unieron a un sistema que inhibe la iniciativa e imaginación individual y el valor de ejercerla en contra de la opinión del grupo.

El futuro esbozado por Whyte y autores como Kafka y Orwell en la primera mitad del siglo veinte era aún más patético. La gente crecientemente se volverían elementos insignificantes en máquinas organizacionales gigantes, inmovilizados en estrechos rincones y obligados a someterse. La burocracia los forzaría a un miserable anonimato, donde existirían como poco más que números de identificación, sumisos y anónimos.

Afortunadamente, dice Toffler, esas predicciones son muy improbables que se hagan realidad. Tales organizaciones “son precisamente las menos probables de dominar el mañana,” observa. “Porque estamos testimoniando no el triunfo, sino el desmoronamiento de la burocracia.” Naisbitt y Aburdene concuerdan. “Las corporaciones que se aferran a la añeja filosofía y estructura de la antigua era industrial,” predicen, “perecerán en la nueva sociedad de la información.”

## **Presiones Competitivas por un Nuevo Estilo**

¿Por qué los investigadores están tan seguros que el estilo gerencial está sufriendo una transformación radical? No ha sido sólo por la marejada de protesta contra la regimentación y el creciente énfasis en derechos individuales. Más importante es la intensa competencia global y el ritmo acelerante de la Era Postindustrial. Aquellas exigencias del mercado cambiante, junto con la presión por significado y desafío ejercitada por la fuerza laboral cambiante, se están combinando para quebrar la autocracia.

Para comenzar, los rápidos cambios en el mercado y en la velocidad de producción requieren decisiones más rápidas de lo que es posible bajo las antiguas jerarquías verticales. Toffler informa que hoy “los gerentes buscan febrilmente ahorros de tiempo para mantenerse a la par con el cambio. En miles de fábricas, oficinas, laboratorios, incluso en los militares, crecientemente se usan atajos que evitan la jerarquía. El resultado acumulado de esos pequeños cambios es un desplazamiento masivo desde sistemas de comunicaciones verticales a laterales. El resultado buscado es una comunicación más veloz. Este proceso de nivelación, sin embargo, representa un fortísimo golpe a la otrora sagrada burocracia jerárquica, y deja un tremendo agujero en la analogía ‘mente y mano.’ Porque a medida que aumenta la evasión de la cadena de mando vertical, encontramos ‘manos’ que comienzan a tomar decisiones, también.”

La tecnología Postindustrial también se ha vuelto tan compleja que es imposible que los gerentes tengan todas las respuestas. El problema, agrega Toffler, “es intensificado por la aparición en escena de hordas de expertos—especialistas en campos vitales tan estrechos que a menudo a los hombres de arriba les cuesta entenderlos. Crecientemente, los gerentes tienen que depender del juicio de esos expertos. . . . Sin tiempo para que las decisiones suban y bajen pausadamente por la jerarquía, los ‘asesores’ dejan de limitarse a asesorar y comienzan a tomar decisiones.”

Aún más, hoy “las compañías no tienen el tiempo, personal o recursos para monitorear con cuidado a las personas,” dicen Naisbitt y Aburdene. Incluso si los gerentes entienden el idioma de personas como especialistas de ingeniería y diseñadores de sistemas, simplemente hay demasiados gerentes no especialistas para supervisar cada decisión técnica hecha por expertos o incluso decisiones generales hechas por sus propios trabajadores. Los gerentes que tratan de monitorear todas las decisiones suelen caer víctimas de tensión o agotamiento.

Finalmente, responder al cambio requiere un nivel de creatividad que las sanciones e incentivos tradicionales—amenazas de democión o despido—simplemente no pueden producir. Las compañías solían creer que tenían que frustrar la iniciativa individual para poder perseguir el bien común. “Enfrentado a problemas relativamente rutinarios,” el hombre de la organización “era estimulado a buscar respuestas rutinarias,” observó Toffler. “La originalidad, creatividad e innovación se desincentivaban.” En compañías actuales que hacen cosas, sin embargo, se ve a los empleados como el recurso más importante para responder al desafío del cambio. Así, la creatividad e innovación no sólo se valoran, sino se cultivan.

Por todas estas razones las distinciones entre líderes y liderados se están borrando. Fuerzas de tarea y equipos ad hoc están volviendo los tradicionales organigramas en artificios polvorientos. Las jerarquías autocráticas se están esquivando o abandonando. Hoy, en lo que Anthony llama la “Revolución Postindustrial,” Naisbitt llama la “Era de la Información” y Toffler llama la “Sociedad Super-industrial,” el nuevo estilo administrativo es la **participación**.

En el ambiente participativo “los gerentes de hecho comparten su autoridad y poder para tomar decisiones,” explica Anthony. “Los subordinados dan aportes significativos y la decisión se toma como equipo. . . . Los gerentes se perciben como líderes de equipos que

lideran teniendo en mente los mejores intereses de ellos, sus subordinados y la organización.” Naisbitt y Aburdene describen este cambio como uno “desde el gerente que da órdenes al gerente que **facilita**.”

Hoy el rechazo por los expertos en administración de los modos autoritarios de gestión es casi universal. “El líder ya no puede administrar con técnicas Maquiavélicas, que amenazan y terrorizan,” comenta Michael Maccoby. “Ya no puede haber gestión por poder, por miedo o por status,” concuerda William J. Crocket. “La estructura jerárquica donde cada uno tiene un superior y cada uno tiene un inferior ciertamente está corrompiendo el espíritu humano—no importa cuán bien nos sirvió durante el período industrial,” dicen Naisbitt y Aburdene.

Luego están aquellos que sienten que el estilo autocrático es sólo menos práctico. Leonard R. Sayles escribe que “el método típico para instituir cambios en una jerarquía es un anuncio dando tumbos hacia abajo; no funciona, no porque es antidemocrático sino porque es ineficiente . . . Con la participación, aunque suene trillado, el cambio se vuelve ‘nuestro cambio’—adaptado en parte a nuestras necesidades y problemas—y no una incursión foránea resentida en un día de trabajo ya de por sí problemático.”

“No estamos montando este esfuerzo porque es algo simpático para hacer,” confirma David Hanson, gerente de la planta de GE en Ravenna, Ohio. “Todos los competidores tienen dinero, tecnología, aptitud. La clave entonces se vuelve en cuán bien puedes motivar a la gente.” Naisbitt y Aburdene concuerdan que “No es cuestión de ser amable con la gente. *Es simplemente reconocer que los seres humanos pueden hacer surgir o quebrar a una empresa.*”

## **Aceptación Amplia del Concepto de Participación**

El concepto de participación de los empleados ha echado raíz tan firmemente que es difícil encontrar un libro actual sobre administración que no lo promueva o lo presuponga. Dadas las tendencias en el mercado y en la fuerza laboral, la participación es ampliamente reconocida como el camino del futuro. Los beneficios que se le ascriben son numerosos.

Marshall Sashkin observa que la participación alivia sensaciones de impotencia e insignificancia que han aquejado a los trabajadores desde la Revolución Industrial. “A medida que las personas maduran, la necesidad humana básica de autonomía y control sobre nuestro propio comportamiento emerge como parte del proceso natural del desarrollo,” observa Sashkin. “Aunque no se puede sugerir que la participación en fijar metas y tomar decisiones remediará mágica y totalmente las sensaciones de impotencia de los trabajadores . . . hay evidencia sólida que indica que los enfoques de administración participativa que incluyen la fijación de metas y toma de decisiones sí aumentan la sensación de poder y de control de los trabajadores.”

Con relación a la sensación de insignificancia engendrada por la fragmentación de trabajos en pequeñas tareas repetitivas, Sashkin escribe, “La estructura misma del cerebro humano parece presionar a las personas a lograr un sentido de terminación o cierre respecto a percepciones, tareas y actividades... Por ello no es sorprendente que el problema de insignificancia del trabajo se alivie cuando los trabajadores participan en resolver problemas y crear cambios.”

El Dr. Alex Cohen del Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional y el Dr. Paul Rosch del Instituto Americano de la Tensión dicen que al eliminar la impotencia o “falta de reconocimiento y control sobre nuestro destino en el trabajo,” la participación también reduce la tensión, la que cuesta a la industria Norteamericana hasta \$100 millones de dólares anuales en ausencias, disminución de productividad y gastos médicos.

## **El Gerente como Facilitador**

Complementando las muchas descripciones y endosos hacia la participación, hay una multitud de libros y artículos explayando la cualidades y habilidades del administrador del ambiente participativo.

“Solíamos pensar que la tarea del gerente era conocer todas las respuestas,” dicen Naisbitt y Aburdene. “Pero en los años 80 el nuevo gerente debiera—más bien—conocer las preguntas, preocuparse por ellas y involucrar a otros en encontrar respuestas. El gerente de hoy necesita ser más como un facilitador—alguien con habilidad para elicitar respuestas de otros, quizás de personas que ni siquiera saben que saben. . .

“No se puede supervisar a la gente para que lo hagan bien. Tienen que traer consigo al trabajo el ánimo de hacerlo bien.”

Robert H. Hayes de la Escuela de Negocios de Harvard escribe en el *New York Times* que “el rol de la gerencia superior no es descubrir y resolver problemas sino crear una organización que puede descubrir y resolver sus propios problemas.” En vez del “líder que resuelve todos los problemas,” concuerda Michael Maccoby, “necesitamos líderes que nos estimulen a resolverlos juntos.”

El rol del facilitador por tanto es dirigir al grupo a obtener respuestas, crear una visión y desarrollar planes que motivan a cada uno a lograr objetivos acordados—en breve, a ganar. Mientras más aportes recolecta y canaliza el gerente, más creatividad se libera.

El facilitador funciona mucho como un director de orquesta, orquestando y haciendo nacer los talentos y contribuciones de otros.

El facilitador también es un comunicador. Trabajando con estructuras descentralizadas como redes, pequeños equipos y fuerzas de tarea interdepartamentales—que más empresas están adoptando como alternativas a la jerarquía corporativa—el facilitador fomenta la comunicación y la comprensión entre las unidades.

Paul L. Lawrence captura el espíritu de este nuevo enfoque al escribir en el *Harvard Business Review*: “¿Piensan los gerentes en sus obligaciones principalmente como las de verificar, delegar y asegurar el término, aplicando presión cuando el desempeño es insuficiente? ¿O piensan que su rol principal es facilitar la comunicación y comprensión entre personas con diferentes puntos de vista—por ejemplo, entre un grupo de ingeniería y un grupo de producción que no están de acuerdo en un cambio en que ambos están involucrados? Un análisis de la experiencia concreta de gestión indica que el último es el concepto de administración más eficaz.”

Naisbitt y Aburdene se refieren a esto como “un estilo de gerencia de formar redes, en que las personas aprenden unos de otros horizontalmente, en que cada uno es un recurso para

cualquier otro, y en que cada persona recibe apoyo y asistencia de muchas direcciones diferentes.” Igualmente, William H. Peace observa en el *Harvard Business Review*, que “la comunicación frecuente, amplia y abierta a cada empleado es esencial . . . para evitar la formación de muros al interior de la compañía.”

El facilitador también promueve el aprendizaje continuo al interior de su organización. Naisbitt y Aburdene escriben, “Tenemos que pensar en el gerente como un profesor, un mentor, un desarrollador del potencial humano. Al interior de la corporación, el nuevo rol del gerente será el de cultivar y nutrir un ambiente para el crecimiento personal.” De acuerdo a Peter Senge de Innovation Associates, “el líder es el responsable final por el proceso de aprendizaje organizacional.”

## **El Facilitador como Líder**

La palabra líder vuelve a aparecer una y otra vez al encuestar sobre el rol del facilitador. Esto es porque, quizás sobre todo, la gente quiere ser dirigida, no administrada. La distinción la hace John H. Zenger en un artículo en la revista *Training* llamado “Liderazgo: El Mejor Lado de la Administración”:

“Si definimos la administración como el ordenamiento administrativo de las cosas—con planes escritos, organigramas claros, objetivos anuales bien documentados, informes frecuentes, descripciones de posición detallados y precisos y evaluaciones regulares del desempeño vs los objetivos—entonces es cierto que muchas organizaciones están bien administradas... Los líderes, por otra parte, proveen inspiración visionaria, motivación y dirección. El liderazgo genera una conexión emocional entre el líder y el liderado. El liderazgo atrae a las personas y las inspira a realizar esfuerzos increíbles por una causa común.”

Grupos sin líderes tienden a vagar sin rumbo. Grupos con autócratas tipo Prusiano en vez de líderes se rebelan, renuncian o trabajan sólo lo justo para seguir recibiendo su cheque mensual. Grupos con líderes verdaderos, sin embargo, actúan como equipo y están motivados a usar su propia creatividad para enfrentar cualquier desafío.

James McGregor Burns concluye que “el objetivo de un líder no es aplicar fuerza, sino ‘potenciar’ a sus seguidores; líderes son más como hombres santos que hombres de músculos.” Este estilo de liderazgo, acoplado con el estilo de administración participativa, potencia no sólo a los seguidores, sino a la organización misma.

La idea de la participación no es nueva. Y ciertamente ha sido probada. No obstante, está tristemente subutilizada en las corporaciones actuales, a pesar de los elogios de los principales expertos en administración. Mientras la competencia del mercado requiere un máximo de creatividad, productividad y trabajo en equipo de los trabajadores, y mientras las organizaciones se encuentran en un proceso de metamorfosis en respuesta a tales presiones, pocos gerentes parecen reconocer que la mejor manera de lograr esa transformación es mediante la participación.



# Una Crisis de Participación

## LA HISTORIA DE HUGHES TOOL

Cuando los gerentes de la Hughes Tool Company de Houston, Texas, decidieron aventurarse en una línea de productos totalmente nueva a fines de los años 60, se convencieron que también necesitarían un nuevo estilo gerencial para acompañarla. El plan de fabricar carburo de tungsteno para barrenos de roca era una incursión importante hacia uno de los productos de más exigencia y más complejos de la industria. Establecer una operación de ese tipo desde cero y desarrollar las especificaciones, la tecnología y los procesos de fabricación requeriría un alto nivel de trabajo en equipo para tener éxito.

La compañía estableció una nueva división, el Grupo Pulvimetales, y comisionó a J. R. Whanger para dirigir al grupo en su osada y pionera aventura de administración participativa. Whanger sabía que no sería fácil. Sabía que tomaría tiempo a los empleados el cambiar antiguos y familiares hábitos. Al mismo tiempo, Whanger recuerda, las personas estaban listas para un cambio. Sabía incluso en aquella temprana fecha que menos y menos empleados se consideraban de “esos que sólo siguen órdenes.”

Whanger también sabía que un cambio de tanta envergadura tenía que comenzar desde -y ser asimilado en- la cima, para que hubiera alguna esperanza de que funcionara en niveles inferiores de la organización. Whanger usó intensamente nuevos métodos de autogestión con un grupo clave de supervisores de división, antes de intentar usarlos con los trabajadores por hora. Su objetivo era acostumar a esos supervisores al “trabajo en equipo, solución de problemas en grupo y toma de decisiones por consenso” antes de involucrar a otros.

Cuatro estructuras pasaron a ser los “pilares” de las operaciones del Grupo Pulvimetales:

1. Sesiones anuales de planificación
2. Reuniones mensuales de administración

3. Sesiones de resolución de problemas

4. Círculos gremiales.

Las **sesiones anuales de planificación** se crearon en base a un nuevo esquema, diseñado para involucrar profundamente al grupo en crear una imagen general. En esas reuniones cada uno participaba en formular la visión del futuro de la división. En conjunto identificaban los obstáculos que tendrían que superar juntos, creaban sus direcciones estratégicas y especificaban tácticas y calendarios de implementación.

Whanger encontró que esto produjo resultados inmediatos:

Un sentido de responsabilidad ampliamente difundido se formó en el Grupo Pulvimetales. Yo lo atribuía al hecho que la visión del Grupo se desarrolló en conjunto y se acordó en reuniones abiertas. Esto era más que comunicación; era administración por consenso. No sólo obtuvimos mejores decisiones, sino todos se comprometieron para llevar a cabo las decisiones.

Después de la planificación anual había **reuniones mensuales de administración** con todo el personal a sueldo, nuevamente usando un conjunto de procedimientos para asegurar la participación plena. Whanger insistía en que esas reuniones tenían una doble intención: 1) obtener una perspectiva global de la empresa y de la industria y 2) enfocar la conciencia del grupo en temas específicos o planificaciones necesarias alrededor de proyectos o asuntos.

El propósito era lograr que cada uno viera la película completa y dónde calzaba su propia actividad. La primera indicación de éxito fue la eliminación de quejas de turno a turno y las acusaciones. La próxima fue cuando los problemas comenzaron a resolverse a nivel de fábrica antes de volverse problemas grandes.

Una tercera estructura incorporada a las operaciones, las **sesiones de solución de problemas**, también usaron un método de trabajo en equipo. Estas sesiones se hacían cada vez que surgía un asunto que requería juntar varias cabezas alrededor de una mesa. Nuevamente, estas sesiones seguían un proceso de consenso e incluían esquemas de seguimiento y una estructura de explicitación de responsabilidades. "Más de una vez," dice Whanger, este proceso "nos permitió salvar problemas que podrían haber llegado a ser serios."

Cuando los supervisores vieron los resultados del proceso de autogestión dentro de su grupo, comenzaron a creer. Se volvieron hábiles en usar el nuevo enfoque y comenzaron a comunicar los principios y métodos de administración participativa dentro de sus propios grupos. En ese momento se implementó el cuarto componente, los **círculos gremiales**, con los trabajadores por hora. Whanger se apresura en observar que éstos eran muy diferentes de los círculos de calidad que más tarde ganaron tanta popularidad en la manufactura Norteamericana.

Los círculos gremiales eran versiones más cortas de las sesiones anuales de planificación. Seguían los mismos pasos procedurales bajo la premisa que los trabajadores dentro de un departamento constituían un equipo para realizar un trabajo. A diferencia de los círculos de calidad, enfatiza Whanger, este programa "era más amplio, en que estaba orientado tanto a las personas como al producto. Una influencia poderosa fue la inclusión del **Taller de Visión**. Esto era un paso más allá de usar sólo el conocimiento del trabajo de un empleado."

Al comienzo, algunos trabajadores usaron los círculos como sesiones de quejas. Esto terminó cuando la gente los reconoció como oportunidades de realmente participar en diseñar su futuro. La mayoría de los empleados desarrollaron un profundo interés en trabajar juntos para mejorar las cosas, y ejercitaron suficiente presión sobre sus colegas hasta que pronto todos comenzaron a trabajar en equipo.

Dos cosas sorprendieron a muchos supervisores. Lo primero era que la visión organizacional que crearon los trabajadores por hora era prácticamente idéntica a la que crearon los supervisores mismos. En vez de buscar reducir las metas de producción, como habían esperado algunos supervisores, los trabajadores se abocaron a cómo asegurar el éxito de la operación, modernizar los equipos, mejorar las comunicaciones y capacitarse para mayores responsabilidades.

La otra sorpresa fue el efecto de los círculos en los capataces. Según Whanger:

La experiencia de dirigir círculos les ayudó a trabajar juntos entre ellos y con el otro personal a sueldo. Era como si por primera vez vieron claramente toda la película de una fuerza de trabajo humana funcionando bien. Realmente experimentaron el liderazgo y el significado de ser parte de un grupo con un objetivo. Su sensación de involucramiento subió a un nuevo nivel.

El experimento de Hughes resultó un éxito dramático. El Grupo Pulvimetales logró sus objetivos inmediatos de desarrollar nueva tecnología, construir una planta totalmente integrada y producir una nueva línea de precisión. Con los años la administración participativa también habilitó la producción de alto volumen; logrando un índice de producción del 110%, entrega regular y a tiempo de productos, un índice de seguridad excepcional para la industria y, finalmente, una tasa de ausencia extremadamente baja. Aún más, Hughes también gozaba de una cooperación notable en sus relaciones sindicales. Whanger lo resume:

Esto ha estado funcionando ahora por más de diez años, por lo que es un proyecto probado por el tiempo en el mundo real y con trabajadores de producción típicos. Estos fueron seleccionados mayoritariamente (75%) de entre los trabajadores por hora asignados al Grupo Pulvimetales. No había factores que impedirían repetir en otros grupos lo que sucedió en Pulvimetales.

Pretendimos que los grupos de trabajadores nos dieran algunas innovaciones brillantes, algunas ideas simples y buenas para mejorar las operaciones de fábrica. Yo lo sabía al minuto en que entraba. La gente me agarraba y quería contarme lo que estaban haciendo. Nos volvimos un equipo.

## **Eliminando las Barreras**

Existen varias barreras que impiden que los gerentes adopten un enfoque de administración participativa. Mas hoy hay muchas experiencias nuevas de aquellos que sí la han

adoptado. Las barreras amenazan el crecimiento de la participación, en tanto que los aprendizajes entregan nuevas oportunidades para mejorar tanto la amplitud como la profundidad de su uso. En los caracteres Chinos, la combinación de “amenaza” y “oportunidad” constituye la palabra “crisis.” Hoy existe una crisis de participación.

Las barreras que impiden a los gerentes adoptar un enfoque participativo caen en tres categorías principales:

1. Los gerentes tienen miedo de perder poder o control
2. No tienen claro sobre cómo comenzar a usar la participación
3. Se han quemado con intentos anteriores infructuosos de administración participativa.

Los gerentes de Hughes Tool enfrentaron y superaron cada una de las principales barreras hacia la participación. Eso no significa que esas barreras no son reales o que se superan fácilmente. Sin embargo pueden ser, y han sido, superadas por expertos en administración y por aquellas almas osadas que han arriesgado confrontarlas.

### **Miedo de Perder el Poder o Control**

Muchos gerentes resisten la participación porque tienen miedo que reducirá su poder. “El rechazo en muchas organizaciones de hacer la conversión necesaria [hacia un enfoque participativo],” escribe Bill Saporito en *Fortune*, “está frustrado por viejos temas de autoridad.” Esa autoridad sigue siendo una clara identificación de rango para muchos gerentes, a quienes la idea de participación aún no les asienta. William P. Anthony concuerda en que muchos gerentes piensan que la participación es “un estilo gerencial que tiene poco poder o influencia sobre los subordinados. Sienten que perderán el control y que los subordinados los atropellarán.”

Tal miedo de perder poder suele resultar de una desconfianza conciente o inconciente en los subordinados. Esto se manifiesta de varias formas.

Una manifestación de desconfianza es la creencia albergada por algunos gerentes que la participación debe estar acompañada o sucedida por el caos o anarquía. Ese miedo expresado por los supervisores del Grupo Pulvimetales de Hughes Tool eventualmente probó no tener base.

Whanger recuerda que sus capataces incluso se resistían a dejar la fábrica para asistir a una reunión programada, temiendo que los trabajadores por hora dejarían de trabajar y se sentarían a fumar durante su ausencia. Whanger persistió, sin embargo, y mientras los capataces estaban en su reunión las operaciones del turno siguieron en forma normal. El único daño hecho durante la ausencia de los supervisores era a sus propios egos cuando vieron que su presencia controladora no era tan necesaria como habían pensado.

Algunos gerentes se preocupan que los trabajadores serán egoístas, que pondrán su propio bienestar por encima de la línea final de la compañía.

Pero los gerentes en Hughes Tool descubrieron que los empleados tendían a compartir las mismas visiones de sus jefes cuando se les permitía participar en el destino de su propia

empresa. Pensaron que argüirían en favor de mejores sueldos e inferiores metas, pero los empleados en cambio instaron a mejorar la calidad del producto y la eficiencia productiva. Sólo tangencialmente los trabajadores de Hughes tocaron el tema de sus condiciones de trabajo. Cuando los gerentes llevaron esas sugerencias a la práctica, los trabajadores sintieron que éstos realmente se preocupaban por ellos, elevando la confianza de los empleados en sus supervisores. Eso generó una mejor comunicación y un nuevo espíritu de trabajo en equipo.

Muchas otras compañías han tenido experiencias similares. Investigación informada por Sashkin agrega evidencia adicional a la eficacia de los sistemas participativos. Sashkin dice que estudios prueban que: "(1) Los objetivos puestos participativamente son más altos que los fijados para una persona para otros (es decir, 'asignados') y (2) Objetivos superiores (más difíciles) resultan en un mayor nivel de desempeño." Una encuesta de la Cámara de Comercio de EE.UU. encontró que el 84% de los trabajadores Norteamericanos dijeron que trabajarían más duro si les dieran el derecho a participar en las decisiones. Esa evidencia revela que la oportunidad de participar en las decisiones corporativas amplía la sensación de responsabilidad de los empleados.

Algunos gerentes argumentan que la participación significa que empleados "no informados" tomarán las decisiones. Eso es arrogancia peligrosa. Toda la idea tras la participación es que los verdaderos expertos son las personas que hacen el trabajo día a día. Al resolver un problema en la línea de producción, o reestructurar las operaciones de un departamento, o incluso al fijar una estrategia de cinco años para una corporación entera, la gente más involucrada es la que mejor sabe qué funcionará y qué no. Para forjar una decisión bien informada y práctica, un gerente debe usar la sabiduría de aquellas personas más directamente relacionadas con el tema desde tantas perspectivas como sea posible.

La experiencia de Hughes Tool revela aún otra dimensión del miedo de perder poder o control. Whanger se refiere a las "islas de resistencia" a la participación, que suelen ser más inflexibles en los mandos medios.

Nuestra experiencia es que los gerentes de nivel medio parecen incluir a las personas más atrincheradas y conservadoras. Eso puede ser porque los gerentes medios han llegado a su posición siendo exitosos con la forma antigua de hacer las cosas y están preocupados que un cambio podría eliminar su campo de experiencia. No es que no sepan que es bueno usar el conocimiento de los trabajadores, sino que piensan que su propia importancia puede verse disminuida.

Recordando el incidente cuando el capataz expresó sorpresa que los trabajadores siguieron trabajando mientras ellos estaban ausentes en una reunión, Whanger sospecha que algunos de los capataces estuvieron desilusionados.

Se habían visto como los que tenían que presionar al grupo a producir. Ahora su autoimagen estaba comprometida. Se había remecido la razón de su existencia.

Otro efecto sobre los gerentes medios era que después que el programa de los trabajadores estaba operando, éstos comenzaron a presionar por resultados de sus propuestas. Como el capataz es la persona de gerencia más cercana a los trabajadores, éste lo oye con frecuencia. Por cierto, los capataces siempre habían recibido presión de la gerencia superior de

producir resultados. Ahora también la estaban recibiendo desde abajo y se encontraban en un apriete.

¿Qué podría ser mejor para una empresa orientada a resultados que tener todos los niveles de la organización promoviendo acción positiva? Es una situación buena si los capataces están preparados para ello, pero si no, la podrían encontrar intolerable.

La pregunta era cómo lograr que la gerencia intermedia viera a los grupos participativos con ojos favorables. El método que funcionó era comenzar con grupos participativos entre los capataces para que ellos reconocieran que sería exitoso. Por eso, antes de comenzar con un programa participativo al nivel de trabajadores, hicimos un programa similar con los capataces. Y cuando trasladamos el programa al nivel de trabajadores de fábrica, los capataces ya estaban totalmente convencidos del programa.

Luego, Whanger y sus colegas entrenaron a sus capataces para liderar las reuniones de los trabajadores por hora. "Hicimos que fuera el programa de los capataces," dijo. "Así ellos ven que no pierden poder, y la presión de abajo demuestra su propio éxito. Por eso la gerencia media (en nuestro caso los capataces) es la clave."

Saporito informa resultados similares en otra parte. Cuando Boeing inició un programa participativo en 1984, por ejemplo, "los gerentes medios no apoyaron el esfuerzo porque los dejaron fuera. . . Recién cuando se invitó al programa a los gerentes medios es que comenzó a despegar, resultando en . . . un 400% de rentabilidad sobre el dinero invertido en echarlo a andar."

A los miedos de perder poder y control, Anthony responde,

Sólo porque los gerentes comparten su autoridad y poder no significa que tengan menos de ello. Poder y autoridad no son cualidades fijas, finitas. Cuando gerentes y subordinados comparten autoridad, ocurre un efecto sinérgico . . . La acciones del gerente y del grupo trabajando juntos sobre una base común de autoridad compartida crea más autoridad que la del gerente ejercitando autoridad sólo . . .

Como el nivel de autoridad total aumenta debido al efecto sinérgico, el poder del grupo relativo a otros en la organización también aumenta . . . Si todos los gerentes y subordinados en la organización trabajan como equipos, la organización como un todo tendrá más poder en relación a otras organizaciones con las que tiene que tratar.

Así, al contrario de la creencia de algunos gerentes, la participación puede de hecho aumentar la autoridad, poder e influencia de gerentes y sus grupos, no disminuirla."

La participación aumenta el poder de los gerentes, el poder de los trabajadores y el bienestar de la compañía. Todos ganan.

## **Dudas Sobre Cómo Aplicar la Participación**

Una segunda barrera importante, dice Marshall Sashkin, es que la mayoría de los gerentes no tiene claridad respecto de la administración participativa.

Las escuelas de negocios Norteamericanas gradúan sobre 45.000 Masters en Adminis-

tración de Negocios cada año. Tanto en su educación graduada y no graduada de negocios, a la mayoría de estos estudiantes se les enseña el valor de la administración participativa. Sin embargo, a pesar de la exposición y énfasis educacional, los gerentes Norteamericanos en general no parecen utilizar métodos de administración participativa. Aún cuando muchos parecen estar familiarizados con las palabras claves y la jerga de la administración participativa, pocos parecen capaces de traducir esas frases en actitudes gerenciales... La mayoría de los gerentes probablemente evita métodos de gestión participativa simplemente porque no saben cuáles son los métodos específicos, cómo funcionan o en qué situaciones usarlos.

Debido a esa incertidumbre algunos gerentes son reacios a cambiar los hábitos familiares de administración, reacios a cambiar su manera de operar. Puede que sean reacios a dejar de lado la pantalla protectora del estilo tradicional para intentar algo nuevo. O puede que no crean que es necesario.

“Los gerentes que creen que sus negocios están produciendo resultados aceptables,” escribe Bill Saporito, “no están especialmente interesados en cambiar sus formas.” Observa la sensación que la idea de, “si-no-está-quebrado-no-lo-arregles” puede que esté frenando a los gerentes de EE.UU.

Sashkin concluye que “tanto la investigación como la práctica indican claramente que los métodos participativos resultan en un desempeño y productividad mayores.” También observa que la aplicación eficaz de la administración participativa tiene una alta probabilidad (cerca al 95%) de producir mejoras de al menos un 15% en medidas concretas de desempeño y productividad.” ¿Por qué entonces los gerentes deben conformarse con quedarse donde están; particularmente en un mundo de competencia en rápido escalamiento; en un mundo en que el mañana quizás traiga peligros insospechados que puedan amenazar su propia supervivencia corporativa?

“En áreas tecnológicas, esperamos experimentos audaces para ensayar ideas, obtener conocimientos, y lograr avances importantes,” comenta Jay Forrester. “Pero en materia de organización social, normalmente sólo proponemos tímidas modificaciones de hábitos convencionales y nos resistimos a experimentos osados e innovaciones.”

Es nuestra esperanza que este libro ayudará a superar esta barrera. Al presentar procedimientos paso a paso de un sistema llamado *Tecnología Participativa (TP)*, además de ilustraciones de varias aplicaciones en diferentes situaciones, esperamos que los gerentes se sientan motivados a ensayar estas técnicas, aprendiendo a medida que avanzan. Igual que cualquier habilidad, la destreza en manejar la participación crece con la práctica.

## **Desaliento por Intentos Anteriores de Participación**

Algunos gerentes temen que la administración participativa fracasará porque intentos anteriores de participación con empleados—como círculos de calidad y esfuerzos aislados similares—no produjeron los resultados esperados. Pero es importante distinguir que los círculos de calidad son sólo un pequeño ejemplo de la administración participativa. Sin embargo, en muchos casos los CC son la primera experiencia que la gente tiene con la planificación

participativa. Por ello vale la pena examinar algunos de los factores que pueden socavar su eficacia.

Saporito atribuye “no a los trabajadores sino a la gerencia—superior, media e inferior,” la principal razón para el fracaso de los círculos de calidad. “El concepto se desterró al nivel de fábrica, e incluso si florecía allí, nunca se le permitió subir más arriba. ¿Subirse al tren de la calidad? Seguro, compradores hay en todas partes. Pero cambiar la actitud de gerentes o la estructura organizacional? En esta década no, gracias.”

Peor que simplemente desterrar los CC a nivel de fábrica, algunos gerentes adoptan estos círculos sólo como un intento de calmar a empleados y quizás evitar sus quejas. Tales gerentes nunca pretendieron realmente hacer caso de las sugerencias de los trabajadores. “Muchos gerente generales predicán las virtudes de la participación de empleados, trabajo en equipo y administración participativa,” informa el *New York Times*, “pero por una razón calculada. Reducciones de personal han tenido un fuerte impacto en la lealtad de empleados lo que, a su vez, amenaza con impactar los esfuerzos de la compañía por aumentar la productividad y calidad del producto. Como consecuencia, los ejecutivos enfrentan una difícil paradoja de tener que convencer a los empleados que realmente se preocupan por ellos—hasta que caiga la guillotina en la próxima onda de reducciones.”

Tales programas para aparentar, o superficiales, están destinados a fracasar. Incluso pueden ser contraproducentes para los supervisores. Anthony explica que “puede bajar la moral severamente y puede tener otras consecuencias perniciosas si los empleados piensan que sus sugerencias se están tomando en serio cuando no lo están. Los empleados pueden sentirse engañados o burlados. Pueden pensar que es todo un gran juego. . .”

William H. Peace justifica esa inquietud en una historia de fracaso de círculos de calidad en el *Harvard Business Review*. “Mi personal y yo . . . charlateamos meses antes cuando el círculo de calidad de ingenieros hizo recomendaciones de diseño para un edificio de oficinas que estaba por terminarse. En vez de decirle al grupo, que incluía un contingente de profesionales brillantes, vocales y agresivos, que era demasiado tarde para aceptar cualquier cambio (o de lo contrario prepararnos para un costoso rediseño de último minuto), dejamos que desarrollaran sus ideas y luego los aniquilamos. La oficina se terminó a tiempo y dentro del presupuesto, pero el círculo de calidad se quebró y los empleados tuvieron continuadas razones para quejarse de sus oficinas y desconfiar de la gerencia.”

Sashkin ofrece otra razón por la que muchos círculos de calidad fracasan; “. . . la rápida difusión del enfoque de CC a menudo resultaba en implementaciones de mala calidad de la resolución participativa de problemas por capacitadores y consultores que ni entendían totalmente el enfoque ni tenían las habilidades necesarias para capacitar eficazmente a las personas que debían usarlos... No entregar una capacitación de calidad eventualmente puede producir una reacción violenta de gerentes contra el enfoque CC, cuando estas ‘instalaciones’ inadecuadas comienzan a resultar en fracasos.”

Aún otro problema destacado por Mitchell Lee Marks en un artículo en *Psychology Today*, está en la naturaleza de la delegación. “Los que proponen los cambios generalmente no son los que van a implementarlos.” Citando un estudio por un equipo del Centro por la Organización Eficaz de la Universidad de Southern California (USC), Marks informa que “en

muchos casos el cambio no se implementa bien, no se implementa en absoluto, o se implementa y simplemente no produce el ahorro de dinero proyectado.” Esos problemas de implementación llevan a Marks a concluir que los círculos de calidad son como las aspirinas: “Atacan los síntomas y producen un alivio inmediato, pero no tocan los asuntos subyacentes de tensiones gerencia-empleados, falta de respeto y subutilización que están causando los problemas para comenzar.”

Los círculos de calidad han funcionado bien al nivel en que se los aplica, siempre y cuando sean aplicados cuidadosamente por líderes bien capacitados y se les haga un seguimiento efectivo. Desafortunadamente esto a menudo no ocurre. Aún cuando se los aplica eficazmente, su intención generalmente es enfocada, y no amplia. No se puede esperar que resuelvan todos los problemas de la organización.

Las tres recomendaciones del estudio de USC sobre formas efectivas de usar círculos de calidad incluye una que dice que, “Los CC pueden ayudar a hacer la transición a sistemas de administración más participativos.”

Susan A. Mohrman del equipo de investigación de USC observa que el enfoque CC “simplemente no va lo suficientemente lejos, no es suficientemente fuerte para promover un cambio organizacional real. Para eso, hay que ir más allá y repensar el diseño de trabajos, procesos de toma de decisiones y estructuras organizacionales.”

Tal cambio organizacional pervasivo está, de hecho, siendo reconocido por más y más compañías todos los días como la clave para la supervivencia en un mercado en permanente cambio y con una fuerza laboral más exigente. Aún cuando la participación ha sido reconocida como el mejor enfoque para llevar a cabo tales cambios organizacionales, no puede hacerse con una participación en el sentido antiguo, limitado de esa palabra.

¿Qué entonces es lo que se requiere hoy de las organizaciones, de los gerentes y de la participación?

## **Surge un Nuevo Entendimiento de la Participación**

A pesar de los problemas y frustraciones con intentos de administración participativa, la participación ha llegado a la mayoría de edad. Los gerentes genuinamente interesados en técnicas participativas ya no buscan un programa. Ilustrados por las noticias de experimentos, fracasos y éxitos de esta nueva técnica de administración, ahora buscan un sistema, incluso un ambiente. Han aprendido, generalmente con experiencias dolorosas, que no existen “soluciones rápidas” para mejorar la motivación y la productividad de los empleados.

Nuestra experiencia, trabajando con miles de organizaciones alrededor del mundo, ha revelado que está emergiendo un nuevo entendimiento de la participación. Este nuevo entendimiento puede clasificarse en cuatro principios básicos:

- 1. La participación es un enfoque de sistemas, integral y continuado.***
- 2. La participación es un proceso en evolución, orgánico y dinámico.***
- 3. La participación es un proceso estructurado basado en habilidades aprendibles.***
- 4. La participación requiere un compromiso de apertura de cada persona involucrada.***

### ***1. La participación es un enfoque de sistemas, integral y continuado.***

Si se quiere lograr beneficios completos, este sistema no puede aplicarse a un equipo aislado o departamento dentro de una organización.

La participación no es simplemente “una chuchería apernada a la maquinaria administrativa por ingenieros sociales,” según dice Saporito que muchas firmas lo han hecho. Ni se la “instala” como si fuera un silenciador de automóvil, como Sashkin dice que suele hacerse con los círculos de calidad. Thomas McKenna de Midwest Steel concluye que la verdadera participación “no es un programa. Es una manera totalmente diferente de tratar con personas.” Introducir la participación en las operaciones de una organización no agrega algo nuevo—sino que transforma el modo de operación vigente.

### ***2. La participación es un proceso en evolución, orgánico y dinámico.***

La participación no es un programa por una sola vez, ni una solución instantánea. Si se la descuida se marchitará o puede incluso ser contraproducente. Si se la nutre, crecerá y mejorará toda la cultura corporativa, con cooperación, espíritu de equipo, creatividad y motivación.

Obviamente, tiene que haber un punto de inicio. En Eaton, los 150 ejecutivos superiores fueron capacitados con técnicas participativas. En Hughes Tool, los capataces dedicaron dos años practicando métodos participativos antes de introducirlos a nivel de fábrica. Con estímulo, el estilo y espíritu se difundirá por toda la organización. Si se la ahoga, sin embargo, o es confinada a cierto nivel dentro de la organización, puede llegar a envenenar las relaciones entre trabajadores y gerencia en forma similar a la experiencia de Peace.

### ***3. La participación es un proceso estructurado basado en habilidades aprendibles.***

La participación es libertad dentro de una estructura. Administrar la participación es una disciplina que puede ser aprendida, no un carisma con que algunos nacen y otros no.

La libertad tipo participativa “no es la ausencia de estructura—dejando que los empleados vayan y hagan lo que quieran,” escribe Rosabeth Moss Kanter en *Los Maestros del Cambio*, “sino una estructura clara que permite a las personas trabajar dentro de límites establecidos en forma autónoma y creativa.” Whanger de Hughes Tool concuerda. El describe algunos gerentes, que normalmente son líderes fuertes con un estilo agradable, tratando de dirigir una reunión con sus trabajadores sin un plan o estructura. “He visto a algunos gerentes muy capaces tener experiencias funestas al intentar esto . . . El método correcto es una herramienta valiosísima que tiene una utilización amplia. . . El conocimiento cabal de su uso es el primer paso del entrenamiento de facilitadores.”

### ***4. La participación requiere un compromiso de apertura de cada persona involucrada.***

Cambiarán los modos de operación y los valores. Para algunos, esos cambios se darán fácilmente, pero para otros serán dolorosamente difíciles. Sin embargo, aprender a mantenernos abiertos al cambio y a tomar un rol activo en dar forma al cambio es una lección extremadamente útil para nuestros tiempos.

Larry Wilson, fundador de Wilson Learning, subraya la necesidad de volverse una organización que aprende. “Cosas que solían funcionar en educación, empresas, gobierno e instituciones religiosas ya no son eficaces. Las cosas ahora son enteramente diferentes. . . Estamos en una era en que los valores fundamentales están cambiando. . . Estos son tiempos para vivir como trapevistas. . . Tenemos que desasirnos de todo lo que hemos hecho antes, de lo que no funciona, y aprender a vivir con ambigüedad hasta que encontremos algo mejor.”

A medida que más y más organizaciones reconocen la necesidad de cambiar su estilo operacional y su estructura organizacional en respuesta al cambio, están descubriendo que la participación es un componente crítico de la nueva cultura que buscan desarrollar. “Los vehículos para una participación más amplia en todos los niveles son una parte importante de una compañía innovadora,” escribe Kanter. “Los Maestros del Cambio también son maestros en el uso de la participación.”

En los próximos capítulos analizaremos varios métodos específicos de participación que componen la *Tecnología Participativa*. Cómo estos métodos pueden ayudar a lograr los objetivos de gerencia, se discutirá en numerosos estudios de caso suministrados por clientes y asociados que han utilizado los métodos *TP* para resolver los problemas de sus organizaciones.

The first section of the report discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the success of any business and for the protection of the interests of all parties involved. The report then proceeds to outline the various methods and techniques used to collect and analyze data, highlighting the importance of consistency and accuracy in the process.

The second section of the report provides a detailed analysis of the data collected, identifying trends and patterns that may be significant to the business. It discusses the implications of these findings and offers recommendations for how the business can best respond to the current market conditions. The report concludes by summarizing the key findings and reiterating the importance of ongoing monitoring and analysis to ensure the long-term success of the business.

# **PARTE DOS**

---

## **Los Métodos de la Tecnología Participativa**



# La Historia de Texaco

La *Tecnología Participativa (TP)* consta de varias técnicas básicas de facilitación de grupos que pueden usarse con importantes tareas de organización y gestión. El corazón de la *TP* incluye los métodos y habilidades específicas descritas en detalle en los Capítulos 4, 5 y 6. Aplicaciones de *TP* para lograr objetivos determinados se describen en la Parte III. El siguiente estudio de caso da un resumen del proceso *TP* y de sus resultados. Este estudio corresponde a un *Proceso de Planificación Estratégica*, una de las aplicaciones más populares de *TP*.

\* \* \*

En un retiro cordillerano al interior de Jamaica, gerentes y minoristas claves de Texaco, Inc. se reunieron para evaluar el futuro de su organización. En cinco años esta unidad regional de Texaco había caído del primero al último lugar entre los tres distribuidores de la región, y de un 42% a un 11,7% en participación de mercado. Las relaciones entre la empresa y sus minoristas se agriaron, numerosas cuentas importantes se perdieron y dos tercios del personal corporativo se despidió. El nuevo gerente general, Bob Harper, era un experto en marketing. Sus órdenes de la casa matriz eran breves. “O arreglas la operación o la cierras.”

Harper no era alguien que esquivaba las crisis. Eligió comenzar la reescalada hacia la cima de su unidad aplicando la *TP*. Para lograrlo contrató al Instituto de Asuntos Culturales para realizar una *Sesión TP de Planificación Estratégica*.

La sesión recién estaba comenzando.

## DELINEAR LA VISION PRÁCTICA

El facilitador estaba parado junto a la pizarra indicando el nombre o pregunta focal del seminario: “¿Cómo puede la familia Texaco recuperar su posición de liderazgo regional como proveedor de un servicio al consumidor de primer nivel?”

Ahora el facilitador se dirigió a los participantes, sentados en mesas en semicírculo y encarándolo. Enderezó su corbata y dijo:

“Imaginen que estamos a cinco años en el futuro. Ustedes están leyendo un artículo especial sobre el éxito de su organización. ¿Qué destaca el artículo sobre su organización? ¿Qué servicios dice que están entregando? ¿Qué informa sobre cómo ustedes han cambiado en los últimos cinco años?”

Antes de poder concentrarse en una visión del futuro, varios pensamientos se agolparon en la mente de Bob Harper.

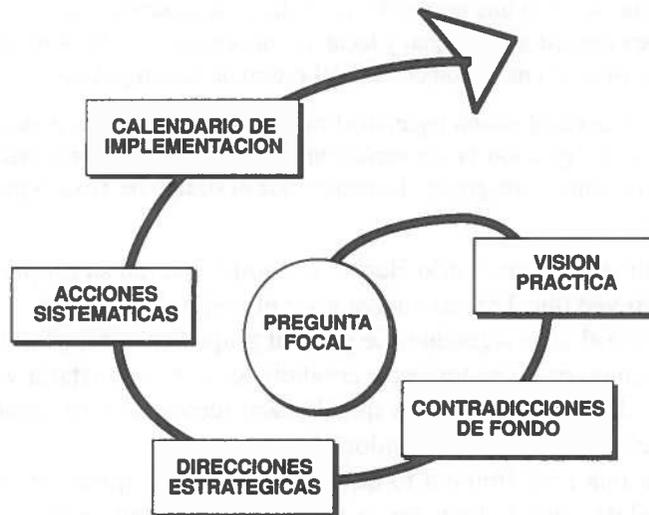
Primero, y Harper sonreía con el pensamiento, el sólo lograr juntar a los minoristas y ejecutivos en la misma sala fue un logro gigantesco. Años de frustración acumulada llevaron a una brecha creada por una mentalidad “nosotros-ellos” entre la oficina regional y los minoristas. Esa brecha pasó a ser el mayor obstáculo de Texaco.

Harper decidió utilizar la *TP* después que miembros de ICA que él conocía lo familiarizaron con algunos éxitos recientes inducidos por *TP*. Fueron personas de ICA quienes animaron a Harper a comenzar por juntar a los ejecutivos y minoristas de la “familia” Texaco. Estimulando un interés aún mayor, ICA mostró a Harper un artículo describiendo el éxito del Enfoque de Mercado Total (Total Market Approach) en McDonald’s. Allá concesionarios dueños y ejecutivos de mercadeo habían logrado un nuevo sentido de trabajo en equipo, lo que se tradujo directamente en mayores ventas, mediante el uso de métodos *TP*.

Facilitadores de ICA moderaron conversaciones preliminares entre personal de Texaco y minoristas. Esas conversaciones fueron necesarias incluso para convencer a los minoristas a asistir a la sesión. Las conversaciones incluyeron una *Conferencia de Diseño* conducida por ICA para delinear un programa a la medida de las necesidades específicas de Texaco, y para definir un tema para la sesión—la *pregunta focal*. La *Conferencia de Diseño* le dio a Harper la posibilidad de exponer las crudas cifras que mostraban la dramática caída de la participación de mercado de Texaco. Eso impactó a los minoristas haciéndoles darse cuenta que “estamos todos juntos en esto”. Esta apreciación también permitió a los minoristas ofrecer ideas para la pregunta focal. Comenzaron a entender que, en gran medida, el evento sería para ellos mismos. Ellos ayudarían a dar forma al nuevo plan de mercadeo de Texaco.

Harper, sin embargo, apretó sus dientes al recordar que incluso así los minoristas casi no vinieron. “Qué herencia de rabia reprimida, aunque una parte era justificada por cierto,” pensó. Temprano ese día algunos minoristas claves amenazaron con boicotear el programa. Nuevamente los facilitadores de ICA entraron al ruedo, convenciendo a los minoristas que un plan hecho sin sus aportes sería inútil. Después de varias horas de ruidosos debates, cada uno asistió a la reunión.

## El Proceso TP de Planificación Estratégica



“Una visión del futuro,” pensó Harper. Claro, todos trabajando juntos en armonía, esa es mi visión. ¿Pero no sería eso esperar un milagro?

Según los facilitadores, no lo era. Ellos explicaron a Harper que la planificación participativa con *TP* ha demostrado ser eficaz en todo tipo de organizaciones en más de cuarenta países. “El proceso cierra la brecha entre la teoría y la práctica,” dijo uno de ellos, “entre cómo las cosas son y cómo quieres que sean.” En el caso de Texaco ese era un abismo inmenso que había que superar.

Los ojos de Harper se fijaron un momento en el diagrama al frente de la sala.

Estaba mirando el esquema de las cinco etapas del seminario. Recordó de conversaciones anteriores que el espiral del diagrama simboliza un proceso que avanza y se expande en forma permanente, y se adapta a cambios tantas veces como sea necesario.

Personal de ICA había explicado a Harper que el proceso de cinco etapas podía programarse en dos, tres o cuatro días. Que podía involucrar cualquiera o todos los segmentos de la compañía -desde la gerencia superior y el directorio hasta el personal por hora. El proceso funcionaba con grupos de cuatro a cuatrocientos personas, y culminaba con un *plan de acción* impreso enfocado a las necesidades específicas de la organización.

Más que nada, agregaron, el proceso permite a la organización alejarse del ajetreo de sus actividades diarias para examinar sus direcciones de largo plazo en un período de tiempo breve y concentrado.

El facilitador de ICA, Sherwood Shankland, había comenzado el seminario con una vuelta de presentaciones, seguido por un ejercicio llamado “conversación de tendencias.” Los participantes se turnaban recordando eventos recientes, y tendencias mundiales, nacionales y de la empresa. Al crear una perspectiva común de la situación actual de Texaco en el contexto de la reciente historia mundial y local, la conversación de tendencias preparó el escenario para configurar una visión común del futuro de la compañía.

Harper notó que Shankland estaba jugando el rol que dijo que jugaría, el de un facilitador y no de un consultor, guiando la conversación y estimulando la participación y las intuiciones de cada miembro del grupo, de manera que el equipo de Texaco pudiera crear el plan ellos mismos.

“Quizás es pedir un milagro,” dijo Harper al equipo cuando su propia imagen se formó en su mente, “pero yo veo que Texaco vuelve a ser el mejor distribuidor de la región. . .”

Shankland avanzó al paso siguiente. Le pidió al grupo “anoten en las hojas que tienen al frente ocho a diez elementos de su visión, o condiciones que les gustaría ver realizadas dentro de los próximos cinco años y con las que Texaco recuperaría su posición de liderazgo como proveedor de un servicio al consumidor de primer nivel.”

“Ahora pongan una cruz frente a lo que creen son las mejores dos o tres ideas en su lista,” dijo Shankland después de unos pocos minutos, “y formen equipos de dos con la persona que está más cerca de ustedes. Cada equipo luego seleccionará sus mejores siete ideas, y las escribirá en frases de tres palabras en las tarjetas de 12 x 20 cm que he repartido.”

Cuando los equipos terminaron de escribir, Shankland pidió a cada uno, “seleccionen de sus tarjetas aquella que es más clara o fácil de entender, y pásenmela.” Después de recoger las tarjetas, hizo preguntas para aclarar algunas de las frases, mientras su co-facilitadora, Ellen Rebstock, pegaba las tarjetas al azar en la pared del frente.

Luego Shankland pidió “la tarjeta más crucial para el servicio al consumidor.”

A medida que Rebstock ubicaba las tarjetas en la pared, Shankland preguntaba, “¿qué tarjetas parece que van juntas?” Y Rebstock ubicaba esas tarjetas en columnas verticales de acuerdo a las respuestas de los participantes.

Luego Shankland pidió a los equipos “pasen la tarjeta más diferente de las que ya están aquí,” luego, “las tarjetas que calzan en alguna de las columnas que ya tenemos” y, finalmente, “todas las demás.”

Shankland y las personas de Texaco siguieron refinando las categorías y les asignaron títulos precisos. La visión compuesta incluía doce agrupaciones o temas, organizados a su vez en tres secciones principales.

**LA VISION PRACTICA**

Texaco Caribbean, Inc.

Pine Grove

I HACIA UNA IDENTIDAD CORPORATIVA REVITALIZADA		II HACIA NORMAS DE RENDIMIENTO CONSISTENTES Y CONFIABLES  C	III HACIA UNA PARTICIPACION DE MERCADO Y SOLIDEZ FINANCIERA RECUPERADA	
IMAGEN FAMILIAR UNIFICADA A	PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS B		SERVICIO DE CLIENTES DIVERSIFICADO D	ESTRATEGIAS DE MERCADEO COMPETITIVAS E
IDENTIDAD CORPORATIVA AUDAZ  1	ACTIVIDADES DE PARTICIPACION COMUNITARIA  3	NORMAS DE RENDIMIENTO PROFESIONALES 5	PUNTOS DE VENTA DE SERVICIO TOTAL  9	OPERACIONES DE LIBRE MERCADO  11
		SERVICIOS DE CAPACITACION AMPLIOS 6		
COMUNICACIONES INTERNAS REGULARES  2	PROMOCION Y PUBLICIDAD MULTI-MEDIA  4	INTEGRIDAD GARANTIZADA DEL PRODUCTO 7	LINEAS DE PRODUCTOS AMPLIADAS  10	SUMINISTROS UNIFORMES DE PRODUCTOS  12
		RENOVACIONES DE MEDIOS MODERNIZADOS 8		

Por ejemplo, las tarjetas pegadas en la pared bajo el título “Identidad Corporativa Audaz” (número 1), eran:

- Puntos de Venta Rehabilitados
- Identificación de Camiones de Reparto
- Imágen Corporativa Nueva y Audaz
- Uniformes
- Apariencia de Locales
- Imagen de Liderazgo Compañía/Familia.

“Comunicaciones Internas Regulares” (número 2) incluía:

- Boletines Mensuales
- Plan Trimestral de Minoristas
- Unión de la Familia Texaco
- Contacto Programado de Representante
- Sesiones Regulares de Planificación.

La lista seguía en forma similar.

Después de organizar y ubicar las tarjetas, Shankland, volviéndose al grupo, preguntó: “Ahora, ¿qué sucedería si todas estas ideas se llevaran a cabo?”

“Seríamos el mejor distribuidor de la región,” declaró uno. Varias cabezas de los participantes se movieron en señal de aprobación.

Cuando el grupo iba saliendo a almorzar, Harper pensó para sí, “cada vez parece menos milagroso.” Algunos de sus dudas anteriores se estaban desvaneciendo.

## **Analizar las Contradicciones de Fondo**

El equipo de Texaco volvió del almuerzo listo para acometer la segunda etapa del *Proceso de Planificación Estratégica*. Esta consistía en *Analizar las Contradicciones de Fondo*.

Habiendo mirado al futuro y amalgamado una visión común, los participantes ahora estaban listos para enfrentar los obstáculos que pudieran bloquear esa visión. Las razones de su persistente desconfianza -que ya había comenzado a diluirse- finalmente iban a ser confrontadas.

Una vez que todos los participantes estaban sentados, Ellen Rebstock indicó las columnas de tarjetas de visión pegadas en la pared del frente y preguntó: “¿Cuáles son los asuntos, obstáculos, restricciones o barreras, que pudieran impedir que esta visión se haga realidad?”

Rebstock pidió a cada miembro del grupo considerar esa pregunta anotando ideas y observaciones, al menos una por cada uno de los 12 componentes de la visión. Esas ideas debían ser específicas y no abstractas. Debían ser realidades objetivas, basadas en experiencias reales o conocimientos de primera fuente, y no sensaciones subjetivas. Los participantes escribieron en su block de apuntes por unos cinco minutos.

Una vez terminada la tarea, Rebstock los separó en equipos de a dos, y pidió a cada equipo seleccionar sus mejores cinco o seis ideas y escribirlas en tarjetas. Luego pidió que cada equipo pasara adelante la tarjeta que era más fácil de entender. Tarjetas con anotaciones como “mala distribución del tiempo”, “rivalidades internas negativas”, “recursos humanos limitados,” “personal de ventas inactivo” pasaron al frente de la sala.

Nuevamente comenzó el proceso de clarificación. Rebstock hacía preguntas para aclarar los comentarios mientras Shankland pegaba las tarjetas en la pared. Bob Harper se sentía tenso. “En cualquier momento ahora,” pensó, “comenzarán los gritos de todas partes y la reunión degenerará en una batahola.”

Cuando echó una mirada, sin embargo, todos parecían estar bastante calmados. Había esperado un casi tumulto. Pero lo que vio era una casi total cooperación. Cuando Rebstock pidió “una tarjeta elegida al azar,” y luego “una tarjeta un poco diferente,” Harper volvió a relajarse.

Ahora Rebstock pidió a las personas de Texaco decidir qué tarjetas parecían que iban juntas, tal como habían hecho en la fase de la visión. Ella agrupaba las tarjetas de acuerdo a las respuestas. Luego los equipos pasaron las tarjetas que calzaban en algunas de las categorías existentes, seguido de aquellas que no parecían calzar en parte alguna.

## LAS CONTRADICCIONES DE FONDO

Texaco Caribbean, Inc.

Pine Grove

I ESTILO GERENCIAL NO PARTICIPATIVO E INSENSIBLE	II ASIGNACION Y USO INADECUADO DE FONDOS PARA MEJORAR PTOS.VENTA	III BAJA PRIORIDAD, CORPORATIVA DE PUBLICIDAD INTERNACIONAL	IV RELACIONES POLARIZADAS REFLEJADAS EN ACTITUD PERSONAL NEGATIVA	V IDENTIDAD CORPORATIVA NO IDENTIFICADA	VI RECURSOS O PROGRAMAS DE CAPACITACION INADECUADOS	VII POLITICA FISCAL ONEROSA DEL GOBIERNO	VIII CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	IX EFECTO ADVERSO DE SUBSIDIO DEL KEROSENE EN CALIDAD DEL PRODUCTO	X AMENAZA DE COMPETENCIA INJUSTA DEL GOBIERNO (MERCADEO)
Mala asignación del tiempo	Repuestos de equipos no asequibles	Campaña relac. publicas sin fondos	Rivalidad interna negativa	Identidad corporativa indefinida	Recursos capacitación no definidos	Reglamentos de gobierno	Recursos humanos limitados	Precio del Kerosene subsidiado	Participación directa de Gobierno
Abandono de personal de gerencia	Equipos obsoletos	Responsab. por normas indefinida	Enlace de comunicación débil	Proyección imagen Tex. descuidada	Personal de ventas inactivo	Línea de productos no disponible	Consumidor no ve ventajas producto	Calidad desuniforme del producto	
Políticas de arriba hacia abajo	Estructura insegura de locales	Beneficio publicitario no percibido	Colapso de estructura comunicac.	Imagen de calidad no delinida	Cumplimiento errático de normas	Alto interés /Controles cambiarios	Servicios de Texaco desconocidos	Control calidad gubern impotente	
Insuficiente planeación anticipada	Medios no utilizados	Compromiso cultural no apreciado	Resistencia al cambio	Normas de rendimiento no impuestas	Baja prioridad de capacitación	Precios de productos no competitivos			
Relación Vendedor-Minorista	Calidad y mantenimiento de locales	Inconciencia de mejorar relac.públ.	Resistencia al cambio, minorista	Recursos comunitarios desconocidos	Mala capacitación ofic/minor/bombe	Tarifa aduanera alta			
Baja identificación con "JA" local	Diseño desuniforme de locales	Esfuerzo publicitario nulo	Mala relación chofer /minorista	Enfoque individual esta identidad.corp					
Espíritu no competitivo	Aspecto descuidado de locales	Participac. comunidad sin lucro	Sistema despacho irresponsable						
Inseguridad de buenas intenciones	Fondos mal asignados (mantención)	Imagen que publicidad es gasto	Bomberos poco corteses						
Sensación de límites de crecim.	Puntas de venta inadecuados	Presupuesto publicidad insuficiente							
Recursos financieros limitados	Mala mantención ptos.venta								
No identificado con causa Jama.	Espacio limitado de locales								
Gerencia con enfoque operacional	Rehabilitac. desuniforme de locales								
12	12	9	8	6	5	5	3	3	1

Cuando todas las tarjetas estaban ubicadas, Rebstock apuntó a cada agrupación y tanteó, "Ahora, ¿cuál es la causa común de todas las tarjetas en este grupo?" Esas causas comunes pasaron a ser los títulos de las agrupaciones.

El equipo de Texaco había trabajado bien. Identificaron 63 obstáculos a su visión y los dividieron en 10 contradicciones de fondo. Por ejemplo, la sección que titularon "Asignación y Uso Inadecuado de Fondos para Mejorar Puntos de Venta," contenía 12 ítems:

- Repuestos de Equipos no Asequibles
- Equipos Obsoletos
- Estructura Insegura de Locales
- Medios no Utilizadas
- Calidad y Mantención Deficiente de Locales
- Diseño y Aspecto Desuniforme de Locales
- Aspecto Descuidado de Locales
- Fondos Mal Asignados (Mantención)

Puntos de Venta Inadecuadas  
Mala Mantenición de Puntos de Venta  
Espacio Limitado de Locales  
Rehabilitación Desuniforme de Locales

Esta agrupación era potencialmente el tema más explosivo entre los minoristas. La conversación aquí tocó en lo que por mucho tiempo fue el área más delicado de quejas. No obstante, el *Proceso TP de Planificación Estratégica* permitió que estos temas se expresaran sin rencor ni acusaciones. Al mirar hacia adelante y no hacia atrás, el proceso no permitía acusar ni identificar culpables, incluso si hubiera habido tiempo para ello.

Lejos de avivar enojos, el ejercicio sirvió como una especie de catarsis, aliviando las frustraciones de cada uno. Al sacar esos asuntos a la luz, los participantes pudieron sacárselos de encima. Las contradicciones o barreras que habían experimentado como grupo parcial o como individuos, pasaron a ser las contradicciones del equipo completo. En la tercera etapa del proceso el equipo las confrontará y resolverá.

## Fijar las Direcciones Estratégicas

A la mañana siguiente, el grupo de Texaco estaba de nuevo en la mesa, listo para comenzar la tercera etapa del proceso, *Fijar las Direcciones Estratégicas*.

Cuando todos estaban en su lugar, Sherwood Shankland atravesó la sala y se detuvo frente al grupo. “Ahora es el momento de ser audaz y creativo,” dijo. “¿En qué nuevas direcciones debemos movernos para poder resolver las contradicciones y realizar nuestra visión?” Shankland los estimuló a concentrarse en actividades o programas que podían realizarse dentro de los próximos tres años.

A cada participante le pidió anotar al menos un curso de acción para cada una de las diez contradicciones identificadas el día anterior. Luego en equipos de a dos elegían sus cinco o seis mejores sugerencias y las escribían en tarjetas, siguiendo las instrucciones de Shankland de mantener un balance entre acciones audaces y acciones conservadoras.

Entonces Shankland pidió a los equipos pasar adelante “la tarjeta con la acción más audaz,” mientras Ellen Rebstock pegaba las tarjetas, luego “la tarjeta más conservadora” y “la tarjeta más diferente de todo lo que ya está aquí.” Igual que en las etapas anteriores, las tarjetas se agruparon en columnas y se nombraron tentativamente.

Luego vinieron las tarjetas que calzaban en las categorías existentes, seguido de las extras, para incorporarse en secciones existentes o formar columnas nuevas. Finalmente, a todas las columnas se les dió títulos apropiados.

Los participantes demoraron cerca de dos horas para definir 16 áreas de direcciones estratégicas, agrupadas a su vez en tres grandes secciones.

**LAS DIRECCIONES ESTRATEGICAS**

Texaco Caribbean, Inc.

Pine Grove

I MOTIVACION DE LA FAMILIA TEXACO		II PROGRAMA DE MERCADEO INTEGRADO Y AGRESIVO	III IMAGEN RENOVADA DE TEXACO	
A COMUNICACION ORGANIZACIONAL EFECTIVA	B CAPACITACION PERMANENTE Y AMPLIA		D TRANSFORMACION VISIBLE DE PUNTOS DE VENTA	E PRESENTACION COORDINADA AL GOBIERNO
1 SISTEMA DE INFORMACION Y PLANIFICACION FAMILIA	3 ESCUELA DE CAPACITACION	6 DISEMINACION DEL "VALOR" CALIDAD	12 CAMPAÑA DE MODERNIZACION POR ETAPAS	15 PARTICIPACION DE MERCADO EQUITATIVA PUBLICO/PRIVADA
	4 CAMPAÑA EXTERNA DE CONCIENTIZACION DEL CONSUMIDOR	7 ORIENTACION DE SERVICIO TECNICO		
2 COMUNICACIONES INTERNAS DE GERENCIA		3 ESQUEMA DE CAPACITACION INTERNA DE LA COMPAÑIA	9 SISTEMAS SELECTIVOS DE CREDITO	13 RED CONSOLIDADA DE PUNTOS DE VENITA
	10 ESTRATEGIA CONTROL CALIDAD DE BENCINA		11 PARTICIPACION EN ACTIVIDADES COMUNIT.	14 ESTABLECER Y MANTENER NORMAS DE APARIENCIA

Como ejemplo del detalle de cada área, las tarjetas en la pared para el número 6, "Diseminación del Valor Calidad," fueron:

- Establecer Pautas de Servicio de Calidad
- Establecer el Valor de Calidad en Productos y Servicios Texaco
- Investigar Fuentes de Productos (Ubicar Fuentes más Baratas).

"Participación en Actividades Comunitarias," número 11, consistió de:

- Adoptar un Proyecto Comunitario Visible
- Involucramiento Social Dinámico
- Proyectos de Involucramiento Comunitario.

Finalmente, identificado con el número 12, "Campaña de Modernización por Etapas," incluía estas ideas estratégicas:

- Equipos Manufacturados Localmente
- Participación de Minoristas (Planificación de Rehabilitación)
- Rehabilitar 20 Locales por Año.

Shankland cerró la etapa de direcciones estratégicas haciendo que el equipo Texaco reflexionara sobre cuáles áreas de acción serían las más fáciles, las más difíciles y cuáles serían las más motivantes de implementar. Esa conversación preparó al equipo Texaco para la cuarta etapa del proceso, **Diseñar las Acciones Sistemáticas**.

Cuando salían de la sala, los participantes sonreían y conversaban animadamente en pequeños grupos. Bob Harper estaba entusiasmado con los conceptos, mas todavía cauto por el resultado final. “Por ahora no voy a dar saltos de alegría. A veces el jefe tiene que hacer de abogado del diablo. Por lo que me reservo mi juicio por ahora, hasta que vea todas esas grandes ideas transformadas en planes. Sin embargo, tengo que admitir que parece que el paciente se va a salvar.”

Muchos buenos empresarios son cautos, y Bob Harper es un buen empresario. Pero como dijo otro cliente empresario, un oficial bancario de Illinois, “Para mí la culminación del proceso de planificación fue la transformación de ideas vagas en acciones específicas -algo con lo que realmente se puede trabajar.” Dentro de menos de 24 horas, Bob Harper llegará a creer de verdad.

## **Diseñar las Acciones Sistemáticas**

Después del almuerzo el grupo de gerentes y minoristas de Texaco volvieron a la sala de reuniones para manejar el siguiente desafío. Ahora reconocían que las direcciones estratégicas son pasos intermedios para llegar a acciones prácticas. La acción práctica es lo que llevaría a la realidad el futuro corporativo que planearon.

“Al fin,” comentó Bob Harper a su principal hombre de mercadeo, “vamos a ir al grano.” Se sorprendería de descubrir cuán fuerte iban a germinar esos granos.

Ellen Rebstock estaba escribiendo en la pizarra, con letras de 12 cm de alto. Era la una siete minutos. La gente de Texaco veía aparecer las palabras de a una por vez: *¿Cuáles son los logros individuales, medibles que ustedes pueden realizar para completar las direcciones estratégicas que definieron?*

Igual que en las primeras tres sesiones, formaron pequeños equipos para juntar sus ideas y seleccionar tarjetas que enviaban adelante en respuesta a las preguntas de Ellen Rebstock: “¿Cuál acción de las tarjetas de su equipo puede realizarse en el menor tiempo? . . .” “¿Qué acción catalizaría el mayor cambio o movimiento al interior de la familia Texaco? . . .” “¿Qué acción tendría el impacto más amplio, enfrentando varias contradicciones al mismo tiempo?”

Las tarjetas se agruparon, esta vez con otras tarjetas que describían acciones similares. Mientras el grupo nombraba las acciones, Harper se entusiasmó con lo concreto, decidido y práctico del conjunto de acciones que lentamente comenzaba a tomar forma en la pared. También se sintió algo abrumado por la cantidad de trabajo que tomaría implementarlas todas. “¿De dónde saldrán las personas y recursos, sin pensar siquiera en el tiempo, para realizar todo esto?” se preguntó. “Nos toma todo nuestro tiempo, dinero y energía sólo para mantener andando las operaciones diarias, e incluso nos estamos ahogando con ello.”

**LAS ACCIONES SISTEMATICAS**

Texaco Caribbean, Inc.

Pine Grove

<b>I. PROMOVRIENDO LA HISTORIA DE LA ESTRELLA NACIENTE</b>				
<b>A. DISEMINACION DE INFORMACION</b>	<b>II. MAXIMIZANDO LOS MEDIOS DE IMPLEMENTACION</b>			<b>D. ILUSTRACION COMPREHENSIVA</b>
	<b>B. INVOLUCRAMIENTO FAMILIAR</b>	<b>III. PROGRAMA DE DESARROLLO DE MERCADEO</b>	<b>C. UTILIZACION DE RECURSOS</b>	
ACTUALIZAR RECURSOS DE INFORMACION  1	ESTABLECER PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO ESTRELLA  3	DISEÑAR CAMPAÑA DE PUBLICIDAD 6	PLANTA DE MANUFACTURA LOCAL  11	CAMPAÑA DE CONCIENTIZACION Y EDUCACION NACIONAL  14
	ENFOCAR PROYECTOS COMUNITARIOS ESTRELLA  4	DESARROLLAR CRITERIOS PARA NORMAS 7	CONTRATAR PERSONAL APROPIADO  12	
ESTRUCTURAR COMUNICACION INTERORGANIZACION  2	CELEBRACIONES FAMILIARES ANUALES  5	EVALUAR ASIGNACIONES FINANCIERAS 8	OBTENER FINANCIAMIENTO ADECUADO  13	PROGRAMA DE ORIENTACION FAMILIAR  15
		DISEÑAR PUNTOS DE VENTA ADECUADOS 9		
		DESARROLLAR PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD 10		

Al mismo tiempo, no podía identificar una sola de las acciones pegadas en la pared que no era vitalmente importante para implementar el plan creado por el grupo en los últimos dos días -un plan de acción que estaba convencido que volvería a poner a Texaco en la cima.

Como si estuviera leyendo la mente de Harper, Rebstock dijo, "Mañana en la mañana vamos a ver qué se requerirá para implementar estas acciones. Pero es bastante claro que no podemos hacer todas al mismo tiempo. Tenemos que fijarles prioridades, en términos de urgencia.

En ese momento desplegó un esquema que mostraba los próximos doce meses dividido en trimestres. Luego separó al grupo en tres equipos y pidió a cada equipo asignar prioridades para cinco acciones. Para ello debían determinar el trimestre del año próximo en que debiera implementarse cada acción, basado en consideraciones como "¿Cuán urgente es la acción?" "¿Qué tiene que suceder antes de poder iniciarla?" y "¿Qué acciones producirían resultados rápidos y visibles, que generarían momentum y catalizarían más acciones en otras áreas?"

Cuando los equipos terminaron, escribieron el nombre de cada acción en una tarjeta y la pegaron en la pared en el trimestre en que se implementaría. Luego el grupo entero revisó el programa, haciendo preguntas de aclaración y haciendo cambios donde era necesario.

Una vez completado y acordado el programa, Rebstock dirigió al grupo en una pequeña reflexión sobre la sesión. Harper descubrió que no era el único que estaba entusiasmado por lo realizable de las acciones planeadas o incluso en sentirse abrumado con el trabajo que requeriría implementarlas. Otros en el grupo estaban expresando los mismos sentimientos. “Cuando comenzamos el proceso estábamos intimidados por la imposibilidad de todo,” pensó para sí. Ahora, en cambio, estamos abrumados por la posibilidad y llenos de entusiasmo. Y distribuir las acciones a lo largo de un año hace que la tarea parezca un poco menos amenazadora.”

Percibió un cambio en la actitud del grupo cuando se separaban para la cena. Había un cierto engrimiento en ellos, un espíritu de camaradería y una disposición de confrontar cualquier desafío. Le recordaron su equipo de fútbol cuando era joven. Recordaba el espíritu que compartía el equipo cuando se alistaban para un partido importante.

## **Preparar el Calendario de Implementación**

Cuando el grupo entró a la sala la mañana siguiente, había un nuevo esquema en la pared del frente. Estaba dividido en tres meses y las semanas de cada mes. Hacia abajo a la izquierda había ocho acciones, seleccionadas al final del día anterior, para implementación en los próximos 90 días.

“Esta mañana le pondremos ruedas a nuestro plan de acción,” dijo Sherwood Shankland. “Necesitamos decidir qué pasos se requerirán para implementar cada acción, quién será responsable de ver que esos pasos se tomen, y quién, dónde y cuándo se realizará cada paso.”

“Hay 24 miembros de la familia Texaco representados aquí,” continuó, “por lo que necesitamos tres voluntarios para trabajar en cada acción. No estoy pidiendo que se ofrezcan como voluntarios sólo para este ejercicio. Estoy pidiendo que tomen la responsabilidad de implementar la acción que elijan.”

Harper estaba cauteloso. La noche anterior, había consultado con Shankland y Rebstock sobre la mejor forma para esta parte del proceso. Ellos explicaron que las asignaciones para trabajar en las acciones podían hacerse arbitrariamente separando “por conteo”; o Harper podía hacer las asignaciones basado en lo que sabía de las habilidades, preferencias e intereses de su gente. O podían solicitar voluntarios y esperar una cobertura adecuada de todas las acciones. Había ventajas y riesgos en cada método, por lo que solicitaron la recomendación de Harper.

Harper ponderó las opciones. Por conteo parecía seguro, pensó. La objetividad siempre es útil. Sin embargo, algunas personas pueden resultar asignadas a actividades para las que tienen poco interés. Eso podría limitar la energía e imaginación que entraría al plan de implementación.

Si hacía las asignaciones él mismo, podría asegurarse de tener personas con la experiencia necesaria en áreas específicas. Por otra parte, eso podría inhibir la inclusión de ideas frescas o algunos miembros del grupo podrían sentirse manipulados.

Finalmente, Harper se decidió por el método voluntario, sabiendo que las personas elegirían el área en que tienen el mayor interés y por lo tanto contribuirían con la mayor energía. Estaba conciente que esto podría llevar a algunas disparidades grandes -quizás diez personas se ofrecerían para una acción y nadie para varias otras. Decidió arriesgarse cuando Shankland y Rebstock indicaron que esas disparidades revelarían mucho acerca de la seriedad del grupo por la implementación del plan de acción.

A medida que las personas se ofrecían para trabajar en el programa de implementación, Harper se alegró por su elección. El grupo demostró la madurez que él había confiado que tendrían. Cada uno estaba preocupado de asegurarse que todas las acciones estuvieran cubiertas. Y varios en el grupo estuvieron dispuestos a cambiar su primera selección por la segunda para emparejar los números. Un equipo incluso se ofreció a trabajar en dos acciones que percibían estaban estrechamente relacionadas.

A cada equipo se le pidió definir los pasos requeridos para implementar su acción. Hecho aquello, llenaron una tarjeta para cada paso detallando el qué, cuándo, dónde y cómo se implementaría el paso. Hubo mucha comunicación entre equipos. En muchos casos un paso requería consultar con, o el compromiso de, alguien de otro equipo. Los minoristas se encontraron tomando decisiones normalmente reservadas para el personal de distribución. En el proceso descubrieron muchas cosas sobre la organización general de las que no habían tenido conciencia antes. Lo mismo les sucedió a personas de distribución, que descubrieron mucho sobre las actividades diarias en los puntos de venta.

Los equipos de Texaco descubrieron que el trabajo era entretenido, y al mismo tiempo era asunto serio. Durante la sesión, muchos equipos crearon fuerzas de tarea. Programaron reuniones regulares para asegurar que sus planes de acción se llevarían a cabo. Virtualmente todos en la sala tenían sus agendas abiertas en la mesa. Programaron reuniones, llamados telefónicos y otras tareas por las que asumieron responsabilidad por los próximos 90 días. Esto no era sólo un ejercicio. Era el momento de hacer compromisos reales para acciones reales!

A medida que los equipos terminaban su trabajo, llevaban las tarjetas que describían sus pasos de implementación al calendario al frente de la sala, ubicándolas en la semana apropiada. La animación crecía a medida que el esquema comenzaba a llenarse con tarjetas. Cada tarjeta contenía instrucciones específicas y detalladas, como "Llamar a Juan el Miércoles para obtener cifras de presupuesto," o "reunión con equipo el 18 a las 2:00 para decidir formato y hacer asignaciones para cuestionario sobre criterios de normas." Estas acciones detalladas, en conjunto, configuraban los principales pasos que llevarían al grupo Texaco en las direcciones que habían fijado la mañana anterior. Y lo que parecía tan abrumador la noche anterior se había consolidado rápidamente y casi sin esfuerzo en la sesión de la mañana.

Hacia la derecha del esquema había una columna con tarjetas identificando el objetivo de 90 días para cada acción. Cuando el grupo examinó esa columna, no vieron nada que sintieron que sería inalcanzable. Se entusiasmaron con la perspectiva de los logros potenciales para Texaco en sólo 90 días. Apenas 72 horas antes no podrían haber imaginado lograr tanto en cinco años!

LENS		Noviembre 25-27 de 1985		
CALENDARIO DE IMPLEMENTACION DE 90 DIAS				Pine Grove
Texaco Caribbean, Inc.				
ACCIONES	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	A 90 DIAS VICTORIA A 90 DIAS
#2 <i>Estructurar Comunicación Interorganizac.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar representantes</li> <li>• Esquema contactos de venta</li> <li>• Designar contacto oficina</li> <li>• Reuniones mensuales de vtas</li> </ul>		Comunicación Mejorada
#3 <i>Establecer Programas Reconocim. Estrella</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reponer premio Estrella</li> <li>• Desarrollar normas realista</li> <li>• Encuesta de ptos de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista priorizada para rehabilitaciones</li> <li>• Acordar participación de minoristas</li> </ul>	Imagen Corporativa Mejorada
#7 <i>Desarrollar Criterios para Normas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener manual de normas</li> <li>• Continuar reuniones quincenales del comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproducir y distribuir progresivamente</li> <li>• Revertir imagen pobre</li> </ul>	Normas para 10 Puntos de Venta
#9 <i>Diseñar Instalación Apropiaada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sistema de prioridades</li> <li>• Hacer encuesta en terreno</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y acordar diseño final</li> <li>• Ajustar diseño según presup.</li> </ul>	10 Diseños a Marzo 1
#10 <i>Desarrollar Programa Control de Calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control calid en bomba y PV</li> <li>• Asegurar inviolabilidad sell</li> <li>• Chequear camiones al azar</li> <li>• Fijar responsab. camioneros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer e imponer sanciones por Calidad y Cantidad</li> </ul>	Flujo de Caja y Participac. Mejorada
#12 <i>Contratar Personal Apropiado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener autorización para contratar</li> <li>• Buscar candidato adecuado</li> </ul>			Tres Nuevos Empleados
#13 <i>Obtener Financiamiento Adecuado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer volúmenes base</li> <li>• Obtener condiciones de crédito bancario</li> </ul>			Aumento de Volumen de 5 a 10%
#15 <i>Programa Orientación Familia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour orientación revendedor</li> <li>• Organización y funciones de personal de gerencia</li> <li>• Procedim. operación contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario solicit. compras</li> <li>• Evaluación de revendedores</li> </ul>	6 Seminarios de Orientación a Marzo 30 de 1986

Cuando Sherwood Shankland preguntó al grupo cuáles pasos tendrían un impacto directo tanto en la oficina central como en la unidad regional, Harper pensó, “cada uno de ellos.” Pero mientras el grupo reflexionaba sobre sus experiencias y su participación en la *Sesión de Planificación Estratégica TP*, la que casi todos calificaron como “muy útil,” Harper se preguntó, “¿Estos planes se irán a poner realmente en práctica?”

“Yo creo que ustedes van a estar contentos con los resultados,” dijo Shankland a Harper cuando salían de la sala hacia el almuerzo de celebración del equipo. Ese comentario, como veremos, fue una subestimación enorme de la realidad.

Bob Harper y su equipo llamaron su documento del seminario “Plan de Distribución Minorista de Texaco.” Visitas subsiguientes a las oficinas generales y puntos de venta de Texaco revelaron algunos resultados dramáticos producidos por el programa.

\* \* \*

Dentro de un año de la *Sesión de Planificación Estratégica TP*, Texaco había recuperado su antigua posición como el principal distribuidor en la región, sobrepasando a sus dos principales competidores.

Los puntos de venta, después de una importante remodelación, estaban brillantes y atractivos. Los operadores de los puntos de venta, antes llenos de quejas, ahora usaban la **Planificación Estratégica TP** con su personal. De hecho, los minoristas estaban tan convencidos del proceso que solicitaron una sesión de capacitación para todos sus empleados.

Bob Harper también estuvo totalmente convencido de la **Planificación Estratégica TP**. El vió de primera mano los resultados que produjo y autorizó a ICA establecer el “Programa de Capacitación del Servicio Texaco” para empleados y operadores de puntos de venta.

Aún más, Harper aprovechó las habilidades del personal de ICA, usándolo para reflexionar sobre ideas de administración. Los invitó a trabajar con él por algunas semanas en base diaria para ayudar a crear un nuevo estilo administrativo y un nuevo sistema para relacionarse con la oficina central.

Harper también elogió la **Sesión de Planificación Estratégica TP** con sus colegas en la comunidad de negocios. Explicó que el proceso “es una excelente herramienta de gestión para comunicar objetivos corporativos en toda la organización y para obtener el compromiso desde la base para lograr esos objetivos.”

La **Sesión de Planificación Estratégica TP** de Texaco incluyó cada uno de los tres métodos centrales de la **TP**. Estos son:

- El **Método TP de Conversación Enfocada**
- El **Método TP del Taller de Consenso**
- La **Técnica TP de Planificación y Orquestación de Eventos**.

Cada uno de estos métodos se explica en detalle en los Capítulos 4, 5 y 6.

La **Sesión de Planificación Estratégica** de Texaco siguió un proceso de cinco etapas:

- **Delinear la Visión Práctica**
- **Analizar la Contradicciones de Fondo**
- **Fijar las Direcciones Estratégicas**
- **Diseñar las Acciones Sistemáticas**
- **Preparar el Cronograma de Implementación.**

Este proceso se describe en detalle en el Capítulo 7. Otras aplicaciones de **Métodos TP** se describen en los Capítulos 8 y 9.



# Método TP de Conversación Enfocada

Sam, un ejecutivo de una empresa comercializadora internacional de Hong Kong, reunió a su personal.

“Tenemos un problema,” les dijo. “Estamos perdiendo dinero y se está poniendo serio. Quiero saber qué piensan sobre lo que debiéramos hacer al respecto.

El grupo estudió el problema por un rato. Pero Sam terminó decepcionado. La reunión no produjo ni conclusiones constructivas ni un plan de acción.

Más tarde Sam comentó la reunión con el director de la oficina de ICA en Hong Kong, quien le preguntó qué tipo de ideas había propuesto su personal.

“Por eso te llamé hoy,” se quejó Sam. Nadie dijo nada. Silencio total. Sólo estaban sentados ahí la mayor parte del tiempo esperando que hablara otro.”

No es sorprendente que los empleados de Sam no respondieron a sus preguntas. Probablemente tenían miedo de perder sus empleos si criticaban la forma en que se manejaba la empresa.

Las cosas podrían haber ido diferente si Sam hubiera hecho preguntas como:

1. ¿Cuáles son los principales indicadores de mercado actuales?
2. ¿Cómo nos ha estado afectando esta actividad del mercado?
3. ¿Qué presagian esos indicadores y su efecto sobre nosotros para nuestro futuro como empresa?
4. ¿Cuáles son algunas de nuestras opciones?

Hacer preguntas que aprovechan al máximo la sabiduría y experiencia laboral de los empleados es la primera de las tres técnicas básicas que son centrales a la *Tecnología Participativa*, el *Método TP de Conversación Enfocada*.

Hay muchas dificultades que pueden surgir en conversaciones grupales. Todas inhiben el progreso, atrasan la comunicación e impiden que un grupo encuentre soluciones. Puede que uno de los participantes tienda a dominar la reunión, o que la conversación dé vueltas y

vueltas sin dirección. Quejas pueden llevar a discusiones en vez de cooperación, o las conclusiones logradas son demasiado débiles para ser realmente útiles. Demasiado a menudo los empleados salen de una reunión pensando “Yo realmente podría hacer una diferencia aquí si sólo alguien me escuchara”, y se sienten frustrados porque raramente los escuchan.

En muchos casos una conversación grupal es mejor que conversaciones uno-a-uno. Un grupo puede explorar un gran variedad de preguntas y reunir datos de muchas personas rápidamente. Los grupos pueden concentrar un considerable poder mental para resolver problemas y a menudo ahorrar mucho dinero a las empresas.

Pero una conversación grupal debe manejarse creativamente. El remedio para “argumentadores campeones” que se apoderan de las reuniones es la participación plena. El remedio para conversaciones divagantes es una estructura bien planeada. El remedio para las críticas es una actitud constructiva. Y el remedio para conclusiones superficiales es meterse y llegar al corazón del asunto.

La *Conversación Enfocada TP* responde a cada una de estas exigencias.

El objetivo de la *Conversación Enfocada TP* es permitir que los integrantes de un grupo reflexionen sobre un evento o experiencia común -quizás una reunión de accionistas, un seminario de capacitación, un video, un artículo periodístico, un libro o incluso una disputa en la línea de producción. Las *Conversaciones Enfocadas TP* ayudan al grupo a interpretar tales experiencias, a decidir lo que significan para el grupo y a diseñar respuestas apropiadas.

El valor de tal reflexión es que permite al grupo identificar y concentrarse en el verdadero significado de un evento. A veces eventos importantes pasan inadvertidos debido a un programa agitado. Otras veces un suceso relativamente menor puede ocupar la atención del grupo durante días porque conlleva una considerable carga emocional. La *Conversación Enfocada TP* ayuda al grupo a ver los eventos en perspectiva y luego responder a ellos en forma creativa. También va forjando la unión del grupo en base a la comprensión conjunta de tales eventos. Sólo entonces el grupo puede presentar un frente común a aspectos relacionados con el evento. De esta manera, la *Conversación Enfocada TP* facilita un diálogo inteligente, promueve una mayor claridad de pensamiento, amplía las perspectivas y permite que todos participen.

Adquirir destreza con el *Método TP de Conversación Enfocada* requiere práctica. Pero los gerentes pronto descubren que con esa práctica pueden dirigir conversaciones que terminan en ideas claras y en conclusiones bien pensadas. El método se adapta a cualquier tipo de situación o grupo, pequeño o grande, incluso a conversaciones de a dos.

El *Método TP de Conversación Enfocada* funciona porque es un proceso muy natural, basado en el proceso que sigue la mente humana al responder a un estímulo. Este proceso involucra una serie de sucesos de los cuales generalmente no tenemos conciencia. Cuando reflexionamos sobre sucesos o experiencias, no sólo registramos la información y la archivamos en nuestras mentes. La analizamos, decidimos si aceptar o rechazarla y determinamos posibles usos para ella. Mediante este proceso damos significado a nuestras experiencias y determinamos cómo actuar en consecuencia.

La base del *Método TP de Conversación Enfocada* son los cuatro pasos del proceso de pensamiento crítico:

## El Método de Conversación Enfocada TP

OBJETIVO



Obtener  
los Hechos

REFLEXIVO



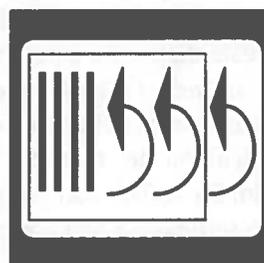
Emociones  
Sentimientos,  
Asociaciones

INTERPRETATIVO



Valores,  
Significado,  
Propósito

DECISIONAL



Resoluciones  
Futuras

**Objetivo,  
Reflexivo,  
Interpretativo y  
Decisional.**

Estos pasos pueden guiar a un grupo desde observaciones superficiales de una situación hacia una comprensión profunda y una respuesta apropiada.

El paso **objetivo** extrae los hechos de la experiencia o evento. El grupo recuerda datos y detalles, re-creando el evento de manera que esté claro en la memoria de cada uno.

El paso **reflexivo** tiene que ver con los sentimientos del grupo relativos al evento o experiencia. Se descubren y se reconocen las respuestas emocionales y las asociaciones mentales relacionados con la experiencia.

El tercer paso es el **interpretativo**. Los participantes consideran la importancia y valor del evento y su significado para el grupo, lo que les permite apreciar el evento en perspectiva y determinar su impacto.

El cuarto y último paso—**decisional**—es cuando el grupo concibe una respuesta determinando la decisión necesaria o la acción requerida.

Para ilustrar cuán natural es este proceso, imagina que te ves enfrentado a un hombre grande con una pistola.

Inmediatamente percibes la situación: “El es grande, tiene una pistola, me está pidiendo mi dinero y no hay nadie cerca para ayudarme.”

Luego respondes emocionalmente: “No quiero perder mi dinero, tengo miedo que me hiera o me mate, no me gusta este hombre y quiero salir de esta situación.”

Enseguida interpretas la situación: “Prefiero perder mi dinero a mi vida; este tipo quiere mi dinero—lo tomará a la buena o a la mala; si me resisto, seguro que me herirá y probablemente también pierda mi dinero, pero si le doy mi dinero probablemente me dejará tranquilo.”

Finalmente, decides un curso de acción. “Le daré mi dinero sin resistencia. Tan pronto esté fuera de vista llamaré a la policía. Y a partir de mañana, nunca más llevaré más dinero del que esté dispuesto a perder.”

El *Método TP de Conversación Enfocada* es una estructura para guiar a un grupo por estos cuatro pasos del proceso de pensamiento crítico. En ello yace tanto la simplicidad como la sofisticación del método. Es simple porque sigue un proceso natural—no necesita ser enseñado. Es sofisticado porque asegura que se seguirá cada paso del proceso natural y, por ello, que se llegue a una conclusión basada en una base de datos lo más amplia posible.

Pero, ¿porqué, si este proceso es tan natural, se requiere una estructura para guiar una conversación? y, ¿no seguiría la gente el proceso sin la guía?”

En mucha de nuestra educación y entrenamiento nos enseñan a saltarnos este proceso y a proceder directamente al nivel interpretativo. Nos piden que evaluemos y juzguemos un poema, un sistema político, el potencial de promoción de una persona o el origen de un problema, sin antes juntar todos los datos disponibles. También nos enseñan que las respuestas emocionales son irrelevantes o problemáticas y que deben ser evitadas o reprimidas. Una vez que estamos en el nivel interpretativo, muchas veces nos detenemos allí, y nunca formulamos una respuesta que lleva a la acción.

Comenzar una conversación grupal en el nivel **objetivo** sirve para dos cosas. 1) Reunir una gran variedad de datos, porque personas con diferentes puntos de vista observan diferentes cosas en una situación dada. Mientras más personas y perspectivas tengamos, más datos objetivos se incorporarán a la conversación. 2) Comenzar en el nivel objetivo lleva al grupo a una base común. No se les piden sus opiniones ni sus juicios sino, “por favor, sólo los hechos”. Esto le da a cada integrante una visión compuesta, pero objetiva de la situación.

En el nivel **reflexivo** de la *Conversación Enfocada TP*, se reconocen las reacciones emocionales e intuitivas. Tanto las emociones como las asociaciones son importantes porque normalmente llevan a nuestras mentes por vías indirectas—no racionales—a nuevos aspectos relevantes de la situación. Al tenerlas en cuenta para tomar una decisión, ellas refuerzan y apoyan nuestra decisión. Si las ignoramos, normalmente ponemos en peligro la decisión. Por ejemplo, una decisión de reducir el presupuesto puede ser anunciada de las siguientes dos maneras. Imagina el resultado de cada una.

Estamos todos claros que tendremos que hacer un corte general del presupuesto de un 35%. Todos volverán a sus secciones y determinarán cómo seguir operando sobre esta base. Necesitamos cooperación, no quejas. Espero que esto sea temporal.

O de la otra forma:

Está claro que tenemos que hacer cortes generales de presupuesto de un 35%. Eso va a ser doloroso para todos. Algunos de ustedes se van a resentir porque pensarán que otros pueden absorber cortes mayores que vuestra sección. Incluso puede que piensen que algunos son más responsables de la situación actual que ustedes. Les pediré a cada uno que vuelva sus ojos hacia el futuro. Estamos todos juntos en esto, y requerirá de todos nosotros para enderezar el barco. Con cooperación, disciplina y espíritu de equipo, creo que estaremos en una situación más sólida dentro de tres o cuatro meses.

En el nivel **interpretativo** se hacen juicios basados en muchos más datos e incorporando una mayor cantidad de perspectivas de los que tendría una sola persona o incluso un grupo con un enfoque demasiado estrecho o que ignora datos pertinentes.

El nivel **decisional** lleva al grupo a idear una respuesta y a actuar de acorde. Esto hace que el grupo avance. Ayuda a resolver la situación. Demasiado a menudo las conversaciones terminan con una opinión pero sin acción. Otras veces las conclusiones quedan estancadas porque no se ha logrado un consenso. Aún otras veces las reuniones terminan en parálisis porque nadie asume responsabilidad por implementar la decisión. El nivel decisional lleva a la acción.

Corporaciones como Red Lobster Restaurant, Hughes Tool y Pizza Hut, además de organizaciones sin fines de lucro y agencias públicas como el Departamento de Transportes de Minnesota, han utilizado la *Conversación Enfocada TP* para llegar al corazón de situaciones o temas. Este método ha creado marcos de referencia comunes al interior de diferentes grupos de personas y ha llevado a conclusiones y decisiones que luego han llevado a la acción.

“El método de preguntas objetivas, reflexivas, interpretativas y decisionales,” comentaba el ejecutivo J. R. Whanger de Hughes, “es sin lugar a dudas una herramienta valiosísima.”

## Procedimiento

Una *Conversación Enfocada TP* normalmente es dirigida por una persona, que hace preguntas a las que los miembros del grupo responden. El líder de la conversación también puede responder a las preguntas en su capacidad de miembro del grupo preocupado por el asunto. El líder no debe implicar, sin embargo, que su aporte es “correcto”, y no debe juzgar respuestas de otros participantes.

La secuencia de preguntas elicitó respuestas en cada nivel del proceso de pensamiento crítico. Siempre se usa la misma secuencia de preguntas, aunque el contenido de las preguntas puede variar según el tema.

### Paso 1. Nivel Objetivo

La fase **Objetiva** de la *Conversación Enfocada TP* es una misión de buscar hechos. Al pedir respuestas a cada miembro del grupo, el líder les ayuda a crear una imagen compartida del “pedazo de realidad” que es el tema de la conversación. El propósito en esta etapa es

recoger información básica. Al reflexionar sobre un reciente seminario de venta, algunas de las preguntas podrían ser:

**Líder**

¿Qué imágenes visuales recuerdan del seminario?

¿Qué palabras o frases recuerdan?

**Respuestas**

Los gráficos de aumento de ventas en la pared del frente.

La escena del video cuando el vendedor cerró el negocio.

La intensidad de la cara del relator del seminario cuando dió su charla.

Auto-Conversación (Self-Talk)

Objetivos

“No puede comprar menos de lo que está pensando comprar ahora.”

La venta comienza cuando el tipo dice “No.”

**Paso 2. Nivel Reflexivo**

En el nivel **Reflexivo**, el líder pide a los participantes expresar sus reacciones emocionales y asociaciones al evento. Aquí las preguntas podrían ser:

**Líder**

¿Cuál fue el punto clave del seminario para ustedes?

¿Cuál fue el momento más difícil?

¿Cuál fue el ánimo colectivo del grupo al final del seminario?

**Respuestas**

El ejercicio de fijar objetivos personales.

El plan para lograr tus objetivos.

El discurso final.

Analizar la tendencia de mis propias ventas del último año.

Ver como la venta se le fue entre los dedos en el video. Era demasiado familiar.

Ver cuánto esfuerzo he perdido en estrategias malas.

Inspirado

Motivado

Desafiado

Confiado.

### Paso 3. Nivel Interpretativo

El tercer paso es el nivel **Interpretativo**. Aquí las preguntas van hacia la importancia e impacto del tema, su significado y utilidad para el grupo. Las preguntas podrían incluir:

#### Líder

¿Cuál dirían que fue el mayor aprendizaje o descubrimiento para nosotros en el seminario?

¿Cómo seríamos diferentes si actuáramos de acuerdo a estos descubrimientos?

#### Respuestas

El método para analizar el mercado correcto para el producto.

La importancia de fijar objetivos, analizar desempeño vs objetivos y reevaluar los objetivos, y no sólo evaluar el rendimiento.

Haríamos evaluaciones de rendimiento mensuales y reevaluación de objetivos al menos trimestralmente.

Seríamos más sensibles al mercado.

Seríamos tan flexibles y responsivos que podríamos lograr cualquier cosa.

### Paso 4. Nivel Decisional

En el paso cuatro—el nivel **Decisional**- las preguntas están diseñadas para ayudar al grupo a identificar las acciones o decisiones que pueden ser necesarias para responder a la experiencia.

#### Líder

¿Qué podríamos hacer mañana para demostrar que hemos internalizado los aprendizajes del seminario?

#### Respuestas

Enmarcar los objetivos de venta que cada uno de nosotros determinó hoy y colgarlos afuera en nuestras puertas para que sean públicos y que podamos verlos cada vez que entremos en nuestras oficinas.

Fijar fechas para las evaluaciones mensuales de ventas y reevaluaciones trimestrales de objetivos, para que todos las tengamos en nuestros calendarios.

Aquí van algunos ejemplos de conversaciones realizadas en empresas.

Sobre fijación de políticas de la empresa:

**Objetivo:**      ¿Cuáles son algunas políticas de nuestra empresa?  
                          ¿Cuál es una política que recientemente han tenido que interpretar y aplicar?

- Reflexivo:** ¿Cómo se sienten sobre esa política?
- Interpretativo:** ¿Cuál es el efecto de aplicarla?
- Decisional:** ¿Qué políticas requieren atención especial?  
¿Qué tipo de atención especial requieren?

Sobre evaluación de un nuevo formulario que se acaba de incorporar:

- Objetivo:** ¿Qué es lo primero que notan en este formulario?  
¿Cuáles son algunos ítemes claves que contiene?
- Reflexivo:** ¿Qué les gusta o disgusta del formulario?  
¿A qué otro formulario les recuerda, y por qué?
- Interpretativo:** ¿Cómo se compara con nuestro formulario anterior?  
¿En qué forma cambiará nuestras actividades?
- Decisional:** ¿Qué podemos hacer para asegurar que el formulario se use correctamente?

Sobre evaluación de una nueva política de la casa matriz:

- Objetivo:** ¿Qué palabras o frases les llamó la atención al leer este texto?
- Reflexivo:** ¿Dónde estuvieron contentos o entusiasmados?  
¿Hubo algo que les incomodó?
- Interpretativo:** ¿Qué implicaciones tendrá esta nueva política para nuestra división?  
¿Qué cambios se requerirá de nosotros?
- Decisional:** ¿Cuáles son algunos de los primeros pasos que debemos tomar para implementar estos cambios?

Hay muchos temas en que una *Conversación Enfocada TP* puede producir nuevas perspectivas y significados. Algunos de estos incluyen:

- Lograr que nuevos asistentes de dirección conversen sobre los elementos de una supervisión eficaz
- Considerar el impacto de nuevos reglamentos de gobierno sobre el producto de la empresa
- Determinar el significado de una reunión
- Evaluar descripciones de trabajo antes de nuevas contrataciones
- Una conversación para ubicar el trabajo de una organización en el contexto de tendencias de mercado o internacionales
- Hacer entrevistas
- Planificar una reorganización del departamento
- Hacer evaluaciones de desempeño.

## Preparación

Los mejores resultados se obtienen al adaptar la *Conversación Enfocada TP* a las necesidades del grupo. Como las preguntas deben ser relevantes al tema y al grupo, éstas deben prepararse de antemano, usando los siguientes tres pasos.

### Paso Uno

Definir con precisión el **objetivo racional** de la conversación -lo que el líder desea que la persona o grupo aprenda con la conversación? Por ejemplo, el objetivo racional de evaluar una charla sobre administración podría ser crear un consenso sobre las implicaciones de la charla para los miembros del grupo.

### Paso Dos

El segundo paso es enfocar el **objetivo experiencial** de la conversación -lo que el líder desea que los participantes *sientan* como resultado de la conversación. Para el ejemplo de la charla, el objetivo experiencial podría ser que el grupo sienta que el material presentado en la charla es relevante para su situación y que merece su atención.

### Paso Tres

**Redactar las preguntas de cuatro niveles** que el líder usará para guiar la conversación. Después de escribir varias preguntas para cada paso (**objetivo, reflexivo, interpretativo y decisional**), el líder revisa toda la conversación y elige la mejor pregunta o dos para cada nivel. Más de diez preguntas resulta en una conversación abultada.

Las preguntas deben ser específicas y abiertas. No debe ser posible responderlas con un simple “sí” o “no”. En otras palabras, deben comenzar con qué, cómo, quién, cuándo, por qué, cuánto, etc. Preguntas del nivel objetivo deben ser atractivas y simples de responder para ayudar a quebrar el hielo. En general deben haber dos o tres preguntas del nivel objetivo, dos de los niveles reflexivo e interpretativo, y una o dos del nivel decisional. Esta regla es flexible y, con la práctica, aprenderá qué funciona mejor en las diferentes situaciones.

## Surgencias

Situación	Qué hacer	Ejemplos
Comenzar	<ul style="list-style-type: none"><li>Asegura un ambiente grato y sin interrupciones (antes de comenzar la sesión).</li></ul>	“Comencemos. Jorge, podrías cerrar la puerta por favor.”

No perder las ideas

Mantener la conversación andando

Mantener el enfoque

- Da un contexto al comenzar la sesión: Lo que hacemos es importante.
- Haz la 1a. pregunta con precisión. Que cada uno conteste las 1as. 1 ó 2 preguntas para oír la voz de c/u desde el comienzo.
- Escribe frases cortas en tu propio borrador después de cada respuesta.
- Pide a uno o dos participantes que tomen nota.
- Usa tus notas para resumir entre preguntas, según necesidad. También para redactar informes.
- Si nadie responde, repite la pregunta. Reformúlala si es necesario.
- Si los participantes se salen del tema, repite la pregunta.
- Si alguien quiere impresionar o habla mucho, pide un ejemplo específico. Luego pregunta quién más tiene otro ejemplo específico.
- Si el grupo comienza a desviarse del tema, repite brevemente lo que se ha dicho hasta el momento.

“En la reunión anual decidimos crear un sistema de comunicaciones más efectivo. Debemos crear esto en forma rápida y eficaz porque toda la empresa depende de ello.

“¿Cuáles son los elementos de un buen sistema de comunicaciones? Ana, comienza tú y luego vamos uno por uno.

“Ustedes mencionaron estos elementos.” (Leer la lista.)  
“¿Cuál de estos es el más crítico?”

“Bien, otra persona, cómo afectará a la empresa un nuevo sistema de comunicaciones?”

“Esto es una inquietud importante. Considerémosla la próxima vez que hagamos un análisis de problemas. Ahora, ¿quién quiere compartir sus ideas sobre cómo

Mantener la conversación aterrizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce y “aisla” la distracción.</li> <li>• Repite la pregunta.</li> <li>• Antes de hacer la pregunta, da un ejemplo práctico tú mismo.</li> </ul>	<p>el nuevo sistema de comunicaciones afectará a la empresa?</p> <p>“El otro día me llamó la atención el fichero en el área de café. ¿Cuáles son otros ejemplos prácticos de buenas comunicaciones?”</p>
Resolver desacuerdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando una respuesta es abstracta o es sólo un juicio de la persona, pide un ejemplo de su propia experiencia.</li> <li>• No tienes que hacerlo. Es útil tener varios puntos de vista en la conversación.</li> <li>• Si discuten, no tomes partido, sólo pregunta si hay otros puntos de vista.</li> <li>• Si alguien difiere, haz que diga su propia idea y no sólo diferir.</li> </ul>	<p>“Está bien tener sentimientos fuertes, pero también necesitamos una amplia gama de ideas.”</p> <p>“Parece que tendremos que cubrir al menos tres aspectos. ¿Hay algún otro?”</p>
Llevar la conversación a un cierre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resume lo que se conversó.</li> <li>• Si tomaste notas, hazle saber al grupo cómo se usarán las notas.</li> <li>• Díles cuándo recibirán los resultados y agradece su participación.</li> </ul>	<p>“Hemos avanzado bastante en muy poco tiempo. Sigamos ahora con el taller para decidir planes de acción específicos.”</p>

Mientras más use el *Método TP de Conversación Enfocada*, tanto más natural le parecerá. Es probable que termine usándolo en conversaciones de familia o amigos y aplicándolo en forma más conciente en sus propios pensamientos. Encontrará que sus propias conversaciones e incluso sus propios procesos de pensamiento se volverán más claros, más enfocados y que logran una mayor profundidad que antes.



# Método TP del Taller de Consenso

El *Taller de Consenso TP* es el corazón de la *Tecnología Participativa*. Este método ayuda a un grupo de personas a:

- tomar una decisión,
- resolver un problema o
- crear un plan.

El *Taller de Consenso TP* es especialmente adecuado en situaciones que requieren

- soluciones innovadoras y creativas,
- participación de equipos multi-disciplinarios y
- un compromiso urgente para diseñar un plan de acción.

Tal como el *Método TP de Conversación Enfocada*, el *Taller de Consenso TP* sigue el proceso natural de pensamiento de la mente humana al tomar decisiones. El método es simple, porque es algo que hacemos todos los días. Sin embargo, su flexibilidad permite adaptarlo a innumerables situaciones y a crear planes de alta complejidad. El agregar una estructura auto-conciente a este proceso creativo natural, aumenta enormemente su poder y lo enriquece.

Aunque se basa en el proceso de pensamiento que cada uno de nosotros usa varias veces al día, la verdadera virtud del *Taller de Consenso TP* surge al aplicarlo a situaciones grupales. Al aprovechar y sintetizar la sabiduría de un grupo de personas que representan diferentes perspectivas, el *Taller de Consenso TP* resulta en decisiones y planes que son a la vez innovadores y realizables.

Aún más impresionante es que el proceso permite que el grupo logre un consenso rápidamente. Y como cada uno en el grupo participa en construir el plan desde la base, todos lo sienten como un plan propio. Igual que con socios de una empresa nueva o padres de un recién nacido, la actividad de co-creación fomenta un sentido de participación.

El *Taller de Consenso TP* consta de cinco pasos:

1. Fijar el **contexto**, definiendo intención y parámetros del taller
2. **Lluvia** (tormenta) de ideas y datos
3. **Ordenar** los datos en categorías según similitud de contenido
4. **Nombrar** las categorías
5. **Evaluar** el trabajo y sus implicaciones.

Para ilustrar cuán natural es este proceso, analicemos un proceso que la mayoría de nosotros usa cada semana o incluso cada día—planificar su semana.

Es Lunes por la mañana. Usted llegó a la oficina, saludó a sus colegas y se sirvió una tasa de café. Se sienta en su escritorio y trata de ver cómo empezar. Toma un lápiz y comienza a escribir todas las cosas que le vienen a la mente que tiene que hacer esta semana. Se encuentra anotando algunas cosas que son items personales, como “comprar leche de regreso a casa”. Decide que los items personales son de otra lista, para otro ejercicio. Borra la leche de su lista. Luego encuentra algunos items que en realidad les corresponde hacer a otros, como despachar un informe de proyecto a la oficina de Hong Kong. Comienza a borrarlo de la lista. Pero entonces se da cuenta que si no le recuerda a Patricio que envíe el informe, puede que no se haga. Por lo que decide que esta lista no es sólo de “cosas que tengo que hacer” sino de “cosas por las que soy responsable”. Al definir los parámetros de la lista está fijando el **contexto** para su taller.

Ahora que el contexto está claro, la lista crece rápidamente. Usted anota proyectos grandes y cosas pequeñas que son fáciles de olvidar, pero que tienen que hacerse. Esto es una **lluvia de ideas**. Sigue con la lista hasta que ya no puede pensar en otra cosa que tiene que hacerse. Probablemente tiene al menos veinte items en su lista, quizás muchos más. Para ilustrar el proceso, aquí va un ejemplo abreviado de una lista:

Llamar a Tomás por cifra de ventas  
Cancelar almuerzo con Julia el Jueves  
Informe financiero  
Responder consulta de WST  
Recordar a Patricio envíe informe a Hong Kong  
Revisión desempeño con Guillermo  
" " con Esteban  
Reunión con BJR sobre informe financiero  
Llamar a Roberts para encuesta comisiones  
Borrador de propuesta SNT  
Pedir información sobre software BD.

Luego comienza a **ordenar** su lista. Pone una “T” a todos los llamados telefónicos, una “C” a todas las cartas que tiene que enviar y una “R” a todas las reuniones que ha programado o tiene que programar. Varios items son proyectos grandes que requieren bastante tiempo

... los marca con una estrella. Puede tener muchas más categorías, dependiendo del tipo de trabajo que hace y del esquema que usa para ordenar sus actividades. Su lista ahora se ve así:

- T Llamar a Tomás por cifras de ventas
- T Cancelar almuerzo con Julia el Jueves
- \* Informe financiero
- C Responder consulta de WST
- T Recordar a Patricio envío informe a Hong Kong
- R Revisión desempeño con Guillermo
- R " " con Esteban
- R Reunión con BJR sobre informe financiero
- T Llamar a Roberts para encuesta comisiones
- \* Borrador de propuesta SNT
- C Pedir información sobre software BD.

Ahora le pone a cada grupo un **nombre** y hace listas separadas para cada categoría. Hace una lista llamada "teléfono" y la pega en el teléfono. Otra lista puede ser "cartas," una tercera "reuniones" y otra "proyectos".

Teléfono

Tomas, cifras venta  
 Julia, cancelar almuerzo Jueves  
 Roberts, encuesta  
 Pat, informe Hong Kong

Cartas

Responder consulta WST  
 Solicitar info software BD

Reuniones

Revisión desempeño Guillermo  
 " " Esteban  
 BJR, informe financiero

Proyectos

Informe financiero  
 Borrador propuesta SNT

Ahora que ha organizado su trabajo en actividades similares, puede **evaluar** estas actividades según necesidad. En este ejemplo, evaluar significa programarlos según prioridad. Puede que la mañana sea la mejor hora para ubicar a las personas por teléfono, por lo que programa una hora cada mañana para hacer llamados telefónicos. Puede incluir los llamados necesarios para programar reuniones para ubicar a las personas antes que se llenen sus agendas. Quizás quiera despejar su agenda de pequeños pero molestos items antes de abordar sus proyectos grandes, por lo que programa la tarde del Lunes para dictar todas las cartas. Ahora puede programar sus proyectos principales en los cuatro días completos que ha liberado, no obstaculizados por otros asuntos. A medida que programa sus proyectos, puede que encuentre que no tiene suficiente tiempo esta semana para completarlos todos. En ese caso, los prioriza por urgencia, y encuentra que uno o dos de ellos pueden esperar hasta la próxima semana. Puede comenzar otra lista llamada "Próxima Semana", que será el comienzo del taller del próximo Lunes. Esto no es ser irresponsable. Es dilación creativa. Ayuda a aislar trabajo

menos urgente para que pueda enfocar su atención en aquel trabajo que tiene que terminarse esta semana. El producto final, su horario de la semana, puede verse como esto:

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
A M	Llamados telefónicos 				
P M	Cartas	Informe Financiero		Propuesta SNT	

Esto es sólo un ejemplo cómo la mayoría de las personas planifica y toma decisiones todo el tiempo. Usted probablemente hace este proceso con diferentes grados de complejidad varias veces al día, planificando un proyecto, preparando una lista de compras o analizando una presentación o informe.

El **Taller de Consenso TP** agrega estructura a estos pasos y asegura el término de cada paso antes de proceder al siguiente. Esto es especialmente importante al trabajar con un grupo porque aprovecha la creatividad multiforme de los miembros y la canaliza hacia un plan común. Esto no significa que las diferentes formas de creatividad presentes en el grupo se limiten o se restrinjan. Al contrario, los miembros del grupo aumentan su poder por el proceso y por la interacción entre ellos a medida que se concentran en el tema común.

## Beneficios

El **Taller de Consenso TP** produce tres importantes beneficios al usarlo con un grupo. Estos son *creatividad* nueva, *realismo* esencial e *implementación* comprometida. Imagine, por ejemplo, un grupo con representantes de los departamentos de diseño, producción, finanzas, mercadeo y ventas de una empresa reuniéndose para un taller sobre modificación de producto en respuesta a realimentación de clientes:

La *creatividad* surge al restregar entre sí muchas ideas de diferentes perspectivas. La combinación del pensamiento racional e intuitivo en el **Taller de Consenso TP** aviva las llamas de la creatividad dando lugar a un plan de modificación de producto bien concebido.

El *realismo* se asegura en que las limitaciones de cada perspectiva impiden que las llamas se descontrolen. Por ejemplo, el representante de finanzas se asegurará que los aspectos presupuestarios estén reflejados en el plan de modificación del producto, mientras que el participante de mercadeo impedirá que criterios presupuestarios apaguen la llama de la creatividad.

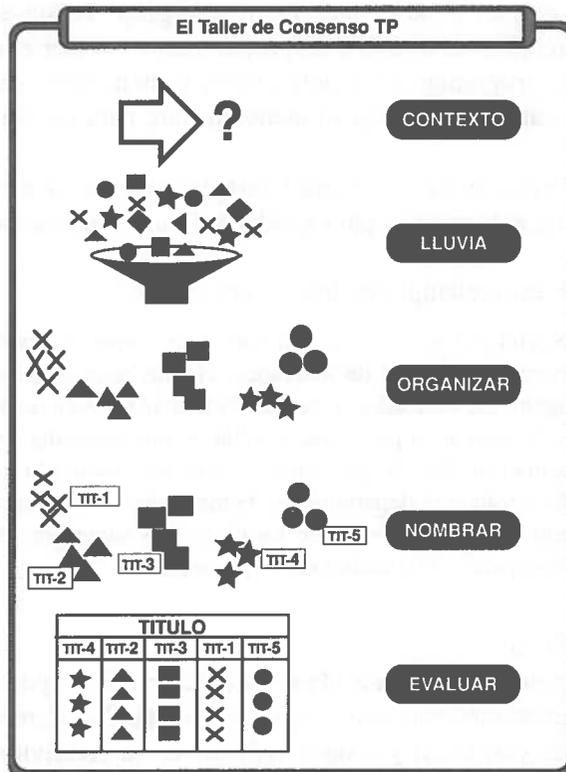
La *implementación* del plan está virtualmente asegurada gracias al compromiso compartido por aquellos que lo crearon. Así como el salvado es un subproducto de la molienda de harina, el compromiso es un valiosísimo subproducto de la planificación corporativa que tiene lugar en un taller grupal. Aún cuando la intención del proceso es crear un plan imaginativo y realizable, el compromiso de los participantes hacia el plan virtualmente asegura su implementación.

Aunque el *Taller de Consenso TP* puede usarse para casi cualquier tipo de planificación y toma de decisiones, sus beneficios lo hacen ideal para situaciones que requieren soluciones creativas y una planificación innovadora.

## Procedimiento

Una vez más, los cinco pasos del procedimiento de taller son:

1. Fijar el **contexto**
2. **Lluvia de ideas**
3. **Ordenar** los datos
4. **Nombrar** las categorías
5. **Evaluar** el trabajo y sus implicaciones.



## Paso 1: Contexto

Para establecer el **contexto**, el líder define el propósito del taller—el resultado o producto esperado—y describe el proceso y duración del taller.

Para definir el propósito del taller, el líder plantea el tema o problema a resolver. Esto puede hacerlo con una frase (mientras más corta mejor), una conversación que permite al grupo involucrarse en el tema, o una cinta de video o estudio que entregue información básica sobre el tema. Para sesiones más complejas de planificación, los facilitadores de talleres *TP* suelen formular una “pregunta focal” con anterioridad, en una consulta con representantes de la organización o división en que se realizará la planificación. Ejemplos de preguntas focales de los estudios de casos en este libro son:

- “¿Cómo podemos recuperar nuestra posición de líder en participación de mercado?”
- “¿Cómo podemos reforzar nuestra unidad y desarrollar la capacidad de liderazgo para resistir infiltración de facciones políticas?”
- “¿Cómo podemos aumentar la producción a plena capacidad?”

Al nombrar el producto deseado, el líder comparte con el grupo la responsabilidad de completarlo. Saber que hay una decisión que tomar o un plan que desarrollar ayuda al grupo a seguir avanzando, en vez de perder tiempo en argumentos o discusiones tangenciales.

Describir el proceso y el programa de tiempo ayuda a los participantes a “ver hacia dónde van.” Saber que el líder tiene un plan permite al grupo seguir el plan, en vez de que cada miembro trate de resolver el asunto a su propia manera. Saber el marco de tiempo permite a los participantes programar otras actividades y menesteres durante los quiebres o después de terminar el trabajo. Esto deja su atención libre para concentrarse en el tema del taller.

Para ilustrar el proceso, imagine un taller para entregar datos al departamento de mercadeo de un fabricante de automóviles para ayudar a desarrollar una campaña de publicidad de un nuevo modelo.

El contexto para nuestro ejemplo podría ser como sigue:

Este auto es nuestro principal nuevo producto para el próximo año, por lo que es importante para nuestra estrategia general de mercadeo. Hemos reunido personas de las divisiones de diseño, ingeniería, mercadeo y ventas para analizar algunas imágenes y temas que el departamento de mercadeo podría desarrollar en una campaña de promoción. Trabajaremos juntos hasta el medio-día, para cuando habremos escogido tres imágenes o temas los que luego desarrollará el departamento de mercadeo. A esta misma hora la próxima semana ellos compartirán su trabajo con los ejecutivos superiores para una selección final de un tema de campaña y asignación de presupuesto.

## Paso 2: Lluvia de Ideas

El propósito del paso de **lluvia de ideas** es obtener del grupo tantos datos objetivos como sea posible. Mientras más personas tenga, representando diferentes perspectivas, más datos recogerá. A Roger von Oech y a otros teóricos de la creatividad les encantaría esta

parte. Al enfocar múltiples perspectivas sobre un tema, éste se proyecta bajo diferentes luces, revelando dimensiones que antes pasaban desapercibidas. Es algo así como observar un holograma. Al mismo tiempo, cada miembro del grupo logra nuevas percepciones del tema al verlo a través de los ojos de cada uno de los otros miembros del grupo. Esto amplía y profundiza la comprensión de cada uno del tema.

El proceso de **lluvia de ideas** es simple. El líder hace una serie de preguntas para obtener los datos y percepciones del grupo. Los pasos son como sigue:

1. El líder hace una pregunta y pide que cada uno escriba varias respuestas en un papel, y luego que seleccionen su mejor respuesta.
2. Luego el líder pide a cada persona por turno leer en voz alta su mejor respuesta. El líder la escribe en una pizarra al frente de la sala, de manera que cada uno puede ver todos los datos que salen (otra técnica, con tarjetas de 10x15 cm para recoger y exhibir los datos se describe más adelante en este capítulo).
3. Después que cada persona ha dado su mejor respuesta, el líder pide datos adicionales. Aquí los participantes pueden agregar cualquier ítem de sus propias listas que aún no esté en la pizarra.

El paso de la **lluvia de ideas** de nuestro ejemplo podría ir como sigue:

#### **Preguntas del Líder**

¿Cuáles son algunos atributos de este nuevo auto que gustarán a un comprador del auto?

Describan a alguien que ustedes piensan que compraría el auto.

¿Cuáles son algunos tipos de actividades e intereses de estas personas? ¿Qué les gusta hacer?

¿Cuáles son algunos héroes para este mercado?

#### **Respuestas**

- Potencia
- Alto kilometraje por litro
- Estilo atractivo
- Silencioso
- Ingeniería de calidad
- Valor (alto valor a \$ razonable)
- Interior y portamaletas espacioso
- Panel control tipo alta tecnología
- Repuestos fáciles de encontrar, hechos en USA.

- Familias jóvenes en que ambos trabajan
- Yuppies (profesionales jóvenes . . .)
- Usan al auto para ir al trabajo
- Vendedores que viajan mucho
- Personas mayores con mentalidad joven.

- Correr y hacer deportes
- Usar computadores
- Ganar dinero
- Hacer dietas
- Jugar golf
- Actividades al aire libre.

- Chicago Boys
- Meuen
- Cocodrilo Dundee

¿Qué cualidades o valores son importantes para este mercado?

- El Purua
- Luis Miguel
- Alta calidad
- Sofisticación
- Independencia
- Excitación
- Pensamiento, movimiento y visión progresivos
- Comodidad
- Rendimiento
- Confiabilidad
- Agresividad
- Alegría.

### Paso 3: Ordenar

El proceso de **ordenar** los datos en agrupaciones similares utiliza tanto los estilos racionales e intuitivos del pensamiento, con énfasis en lo intuitivo. Notará que aquellos del grupo con mayor habilidad intuitiva se expresarán más fuerte en este proceso. Este es un proceso muy creativo porque las personas están nombrando relaciones entre datos o asuntos que no habían visto antes. De esta manera le da un nuevo significado a los datos. Esto puede parecer eso-térico, pero es un proceso muy natural y no es difícil de lograr.

Así es como funciona:

1. El líder pide a alguien leer la lista de datos en la pizarra. Si es difícil de leer por la calidad o tamaño de la letra, el líder puede leerla para refrescar la memoria de las personas sobre lo que se dijo en la sesión de lluvia de ideas.
2. Comenzando por el primer ítem en la lista, el líder pregunta, “¿Qué otros ítems de la lista son similares a este?” A medida que el grupo responde, nombrando ítems similares, el líder marca cada ítem relacionado con un símbolo común, como ser un círculo.
3. Siguiendo con el siguiente ítem en la lista, el líder nuevamente pregunta por ítems similares, marcando este segundo grupo con otro símbolo, como ser un cuadrado.
4. Siguiendo con la lista, el líder marca ítems similares con símbolos comunes (la creatividad se convoca cuando el número de categorías excede el número de figuras geométricas simples que se le ocurren al líder -se pueden usar triángulos, estrellas, ticks, cruces, espirales, etc; pero conviene evitar letras o números porque implican prioridad.) hasta que todos los ítems de la lista estén marcados con un símbolo. Si quedan algunos “rezagados”, o ítems sin marcar que no parecen calzar con ninguno de los símbolos, no hay que juntarlos en una categoría varios. El líder pide al grupo mirar nuevamente si son similares a algún otro ítem. Si no, se anotan y se manejan después del próximo paso.

El **ordenamiento** de los items de nuestro taller ejemplo podría verse así:

- + Potencia
- \* Alto kilometraje por litro
- o Estilo atractivo
- # Silencioso
- + Ingeniería de calidad
- \* Valor (alto valor a \$ razonable)
- # Interior y portamaletas espacioso
- Δ Panel control tipo alta tecnología
- # Repuestos fáciles de encontrar, hechos en USA
- + Familias jóvenes en que ambos trabajan
- o Yuppies (profesionales jóvenes . . .)
- # Usan al auto para ir al trabajo
- \* Vendedores que viajan mucho
- o Personas mayores con mentalidad joven
- + Correr y hacer deportes
- Δ Usar computadores
- + Ganar dinero
- o Hacer dietas
- Jugar golf
- Actividades al aire libre
- o Chicago Boys
- + Meuen
- o Cocodrilo Dundee
- + El Purua
- + Luis Miguel
- + Alta calidad
- o Sofisticación
- o Independencia
- + Excitación
- + Pensamiento, movimiento y visión progresivos
- # Comodidad
- + Rendimiento
- \* Confiabilidad
- + Agresividad
- o Alegría

#### **Paso 4: Nombrar**

El cuarto paso del *Taller de Consenso TP* es **nombrar** las categorías que se han descubierto. En este paso el grupo toma una decisión. Y es decidir el significado de la información y la relación entre los items de información. Están llegando a un consenso sobre el significado que esta información tiene para el grupo.

Para realizar este paso:

1. El líder pide al grupo observar todos los items de la primera categoría de datos y dar un nombre a esa categoría. Algunas preguntas que el líder puede hacer aquí son:
  - ¿Con qué tienen que ver todos estos items?
  - ¿Qué tienen en común?
  - ¿Cuál es la realidad que describen?
2. Después que se han sugerido varios nombres, el líder pregunta cuál nombre es el que mejor describe esa categoría. Preguntas aquí son:
  - ¿Este nombre los incluye todos?
  - ¿Describe todos los items de la categoría?
3. Dependiendo del tamaño del grupo y de la cantidad de datos, el grupo entero puede nombrar las categorías, una por vez, o pueden dividirse en equipos y cada equipo nombra una categoría de datos.
4. Una vez nombrada cada categoría, el líder pide leer todos los nombres de categorías y pregunta si son completos en describir o analizar la situación, o si se ha omitido algún elemento importante. En la mayoría de los casos el grupo verá que cualquier cosa que se proponga puede incluirse en alguna de las categorías ya nombradas. Items “suelos” del paso de ordenamiento generalmente pueden asignarse a una categoría una vez que éstas se han nombrado. Si se descubre una omisión importante, un pequeño grupo puede separarse y hacer un “mini taller” para definir y describir la categoría omitida. Si los resultados del taller se van a compartir más allá del grupo de trabajo, se puede refinar los títulos de categorías para lograr consistencia y cohesión, y dar al trabajo completo un título general.

### **CUALIDADES VALORADAS POR NUESTRO MERCADO OBJETIVO DEL AUTO “X”**

(priorizado por el número de ítemes en cada categoría)

- Potencia y Rendimiento
- Estilo Sofisticado
- # Confort y Conveniencia
- \* Calidad y Valor
- Δ Alta Tecnología

Hasta aquí hemos completado los primeros cuatro pasos del *Taller de Consenso TP*. Podríamos parar aquí, entregar estas cualidades al departamento de mercadeo, decirles que tales cualidades son las que las personas están comprando, y que la campaña que diseñen debe enfatizarlos. Pero podemos ir mucho más allá. En la hora y media que queda antes del mediodía, podemos transformar esos valores en temas de mercadeo.

En nuestro taller de campaña de mercadeo, se identificaron las cualidades a ser comunicadas. Ahora, para crear una campaña alrededor de esas cualidades, podemos repetir el proceso de **tormenta de ideas, ordenar y nombrar**, pero comenzando con una pregunta diferente.

El próximo nivel de nuestro taller ejemplo podría ser como sigue:

### Preguntas del Líder

#### LLUVIA DE IDEAS

¿Cuáles son algunos elementos de una campaña publicitaria?

#### ORDENAR

¿Cómo agruparían estos elementos en categorías?

#### NOMBRAR

¿Qué nombres le darían a estas categorías?

### Respuestas

Música  
 Personaje conocido  
 Símbolo  
 Slogan  
 Estadísticas comparativas  
 Melodía o canción alusiva  
 Drama de vida típica  
 Historia "porción de vida"  
 Imágenes que representan la calidad del producto

\* Música  
 # Personaje célebre  
 Símbolo  
 Δ Slogan  
 # Estadísticas comparativas  
 \* Melodía o canción alusiva  
 Δ Drama de vida típica  
 Δ Historia "porción de vida"  
 Imágenes que representan la calidad del producto  
 # Recomendaciones (revistas, usuarios, publicaciones especializadas)

\* Música que te queda  
 Imágenes visuales  
 Δ Porción de vida  
 # Factores de credibilidad

En muchos casos, el primer nivel del trabajo provee el esquema o estructura de trabajo para el segundo nivel. Ahora equipos individuales pueden operar en base a un esquema común, pero concentrando su atención en diferentes dimensiones del tema.

Para trasladar el taller al modo de equipos, el líder da el siguiente contexto:

Ahora nos dividiremos en cuatro equipos, uno para cada una de estas categorías de elementos. Cada equipo hará una lluvia de ideas, ordenará y agrupará ideas que comunican las cualidades que hemos nombrado antes. El equipo Música producirá varias piezas o tipos de música que transmiten potencia, sofisticación, calidad y características de alta tecnología. El equipo Imágen Visual producirá imágenes que hacen lo mismo. El equipo Porción de Vida creará escenarios o experiencias de vida con que la audiencia puede identificarse y que reflejan esas cualidades. El grupo Factores de Credibilidad anotará todas las recomendaciones que tenemos o podemos obtener rápidamente para este auto.

Cada equipo trabaja junto por veinte minutos con tormenta, ordenar y agrupar ideas en su área asignada. Luego el grupo entero se reúne para oír el informe de trabajo de cada equipo y para sintetizar los datos.

#### **MUSICA**

- Jazz suave
- \* Tema 2001
- \* Guerra de las Galaxias
- Deep Breakfast
- \* Música sintetizada

#### **IMAGEN VISUAL**

- + Tigre
- + Puma
- + Pantera
- Cataratas
- Huracán
- Olas
- + Zorro
- + Delfín
- # Laser
- Velerismo
- Squash
- Esquiar
- Alas delta

#### **PORCION DE VIDA**

- \* Superar un rival
- # Seducción
- \* Superar un desafío
- # Reconocimiento por logros

#### **FACTORES DE CREDIBILIDAD**

- \* Recomendaciones de personajes
- + Comentarios favorables en revistas automotrices y técnicas
- + *Consumer Reports*
- Cifra de ventas
- Participación de mercado
- \* Testimonios de usuarios

## NOMBRES

- \* Futúrico
- Relajado  
pero brioso

- + Animales salvajes
- Formas naturales de energía
- Deportes usando energía natural
- # Fuerza delicada

- \* Ganador
- # Satisfacción

- \* Recomendaciones personales
- + Aclamación de la industria
- Atracción popular

### Líder

Ahora que hemos oído los informes de cada equipo, volvamos a los mismos cuatro equipos y hagamos un rápido bosquejo de escenarios o tramas para un comercial de televisión. No es necesario que escriban el libreto, pero traten de imaginar el tema, la música y la imagen que permanecerá en la la imagen que permanecerá en la mente del espectador. Si sale algún slogan, también compártanlo con nosotros.

### Escenarios de equipos

1. Escena de persona que toma riesgos en el trabajo (como comprar y vender acciones bajo presión o un abogado desenmascarando a un farsante o un médico de urgencia tomando decisiones de vida o muerte) que luego sale del trabajo y se dedica a deportes igualmente riesgosos (paracaidismo, bajar torrentes en balsa, lanchas de alta velocidad, etc.). Slogan: "Para aquellos que quieren que la excitación siga."
2. Imágenes de personas aprovechando las fuerzas naturales (alas delta, velerismo, globo aerostático—y luego subiéndose al auto para volver a casa. Música: Tema de Carruajes de Fuego Slogan: "Cabalgando el viento"
3. Imágenes de cosas que son poderosas y bellas a la vez: caballo de carrera, pantera saltando, catarata estruendosa. Música: "Así habló Zaratustra." Slogan: "Para aquellos que creen que el poder y la belleza pueden ser uno."
4. Escenas del auto avanzando por una bella y escarpada senda montañosa, luciendo su capacidad y su estilo. Música: Carruajes de Fuego o algo con esa ligereza, fuerza y belleza. Narrador: "Nunca antes un auto fue clasificado en primer lugar tanto por la principal revista automotriz como por *Consumer Reports*. El (nombre del del auto) está haciendo historia."

## Paso 5: Evaluación

El paso de evaluación permite al grupo reflexionar sobre el trabajo realizado. Aquí definen el significado del trabajo y las implicaciones para sus vidas como grupo o como individuos. Al hacer esto, el producto y las consecuencias del taller pasan a ser parte de la vida de cada participante. No se van de la reunión como si ahora esto le corresponde a ser implementado por otra persona. Ahora es parte de su vida y de su futuro.

La evaluación del ejemplo de taller podría ser como sigue:

### Líder

Es hora de llegar a un cierre, pero antes de hacerlo, echemos una rápida mirada a lo que hicimos esta mañana.

¿Qué recuerdan de esta mañana?  
¿Qué hicimos? ¿Qué vieron, oyeron u olieron?

¿Qué sintieron durante nuestro trabajo en la mañana?

¿En qué momentos notaron un cambio de ánimo?

### Respuestas

Describimos el mercado que se interesará por este auto y sus gustos y valores.

Aclaremos algunos de las características sobresalientes del auto.

Desarrollamos temas para la campaña de mercadeo.

Entusiasmo

Frustración

Empuje

Confusión

Nuestro grupo se volvió frívolo cuando estábamos trabajando en la "porción de vida". Revisamos avisos antiguos y tramas de películas antiguas.

Cuando nos separamos en equipo, sentimos que realmente nos metíamos en el tema. Antes de eso la conversación parecía algo abstracta.

En nuestro equipo comenzamos confusos, sin saber bien lo que estábamos haciendo. Pero luego las imágenes llegaban más rápido y más claras y nos sentíamos con mayor confianza y comodidad con los resultados que creamos.

¿Cómo se sienten ahora?

Hacer la última parte de crear el aviso de TV fue fantástico. Teníamos tantas ideas que venían del trabajo en equipo anterior y de los informes que escuchamos de los otros equipos que pensé que nunca nos pondríamos de acuerdo, pero parecía como si nuestras mentes justo estaban todas yendo en la misma dirección y todo salió como si nada.

Entusiasmado.

Me muero de ganas por empezar a vender algunos autos.

Confianza serena.

¿Qué hicimos hoy? ¿Qué logramos?

Tenemos una sensación básica de este auto y de sus compradores.

Conozco este auto. Lo amo. Yo soy ese auto.

Logramos que todos sepamos qué es lo que cada uno de los demás sabe.

Tendremos una campaña ganadora porque creemos en ella.

¿Qué implicaciones tendrá el trabajo de hoy para ustedes cuando vuelvan a sus oficinas esta tarde?

Voy a definir mi estrategia de ventas hoy. Estoy tan entusiasmado!

Ahora que tengo una imagen tan clara del mercado, tengo varias ideas de diseño que les gustarán-pequeñas ideas como diseño del tablero de instrumentos, que pueden incorporarse a la producción sin grandes cambios. Voy a comenzar a trabajar en ellos ahora mismo.

Nosotros en mercadeo tenemos que poner manos a la obra para desarrollar estos temas para la presentación al directorio la próxima semana. Pero estamos diez veces más adelantados de lo que hubiéramos estado sin este taller.

## La Técnica de Tarjetas

Una variante popular del procedimiento anterior para hacer un *Taller de Consenso TP* es usar tarjetas para recolectar y exhibir los datos generados en el paso de la lluvia de ideas. Esta técnica se ilustra en la historia de Texaco en el Capítulo 3.

Con la técnica de tarjetas, los cinco pasos del *Taller de Consenso TP* se mantienen inalterados, es decir,

1. **Contexto**
2. **Lluvia de Ideas**
3. **Ordenar**
4. **Nombrar**
5. **Evaluar.**

Sólo se modifica el mecanismo para recolectar los datos de la lluvia de ideas.

En vez de que el líder del taller anote los datos en una pizarra o papelógrafo, los participantes escriben sus ideas en tarjetas con letra imprenta usando un plumón grueso -el ideal son tarjetas de 12 x 20 cm o más. El líder usa cinta (“masking tape”) para adherir las tarjetas en la pared o pizarra al frente.

Este procedimiento tiene numerosas ventajas.

- La técnica de tarjetas ahorra tiempo. Los participantes pueden anotar sus datos e ideas en las tarjetas en forma simultánea, en vez de que el líder tenga que escribirlas una a una en la pizarra.
- La técnica de tarjetas permite ordenar y reordenar los datos de la tormenta de ideas fácilmente. El líder simplemente pregunta a los participante cuáles tarjetas parecen reflejar datos o ideas relacionadas y luego mueve las tarjetas directamente a sus agrupaciones.
- La técnica de tarjetas normalmente permite visualizar mejor la relación entre las ideas, al estar en tarjetas “desplazables” en vez de en listas. Las listas tienden a mantener separados los items de datos. Con tarjetas el líder puede mover los datos directamente y “verificar” posibles relaciones.
- La técnica de tarjetas facilita el proceso de ordenamiento y mejora la calidad de los nombres que se les da a las agrupaciones de datos.



Individuos escriben sus respuestas en tarjetas de 12x20 cm.



Equipos seleccionan sus mejores tarjetas.



Las tarjetas se pasan al facilitador.



Las tarjetas se ordenan en la pared en base a similitud de contenido.

Los materiales necesarios para la técnica de tarjetas incluyen:

- Tarjetas—suficientes tarjetas índice, 1/2 ó 1/4 hoja carta, o papeles autoadhesivos (“Post-its”), idealmente al menos de 12 x 20 cm.
- Plumones—uno para cada participante, con puntas lo suficientemente gruesas para que cada uno en la sala pueda leer la letra.
- Cinta autoadhesiva (“Masking tape”)—tiras cortas formadas en pequeños rollos para adherir las tarjetas a la pared o pizarra.
- Una pared—grande, despejada y de una textura que permite la adherencia de la cinta (siempre verifique esto al seleccionar un lugar de reunión; muchos talleres se han frustrado por paredes cubiertas con ladrillos, género o vinilo!).

Los líderes de taller pueden experimentar con la técnica de tarjetas. Realizada bien, es altamente eficaz con grupos de virtualmente cualquier tamaño.

## Datos Prácticos

### Lluvia de Ideas

*¿Cuántos Datos?* Es importante tener suficientes datos para asegurar un análisis comprensivo del tema. Es difícil trabajar con menos de veinte items de datos, especialmente en las primeras etapas del taller. Por eso, en la lluvia de ideas, si tiene sólo tres personas en el grupo, haga tres o cuatro preguntas y pida a los participantes escribir cinco respuestas para cada una, y luego que seleccionen sus mejores dos. Después de recoger de cada uno sus mejores respuestas y enseguida seleccionar items adicionales, debiera poder lograr unos veinte items, incluso considerando traslapos.

*Recolección de Datos.* No trate de apurar el método eliminando la pizarra o las tarjetas y pidiendo que cada uno tome notas en su papel. Fuera del hecho que la mayoría de las personas no toman notas detalladas, tener los datos al frente de la sala es una parte importante de la dinámica del taller. Lleve la atención del grupo a un enfoque objetivo común. Esto permite al grupo dialogar con los datos, en vez de entre ellos mismos, evitando que actitudes subjetivas puedan interferir con la objetividad.

Pida a los participantes formular sus respuestas en frases concisas, de tres o cuatro palabras (Sustantivo, Adjetivo, Adjetivo es una regla simple y útil). Esto presiona hacia la claridad y precisión, resultando en datos que son concretos, y no abstractos.

*Adherencia al Método.* En una lluvia de ideas, todos los datos se aceptan. Nada es irrelevante, ya que la pregunta planteada estimuló ese dato en al menos una mente de los participantes. A veces los datos más “fuera de foco” pueden ser los más reveladores. Está bien pedir aclaraciones; pero no pregunte ¿qué tiene que ver esto con el tema?” El líder debe—en forma suave pero firme—desviar al grupo de rechazar o ridiculizar cualquier respuesta.

---

Confíe en el método y pida al grupo que confíe en el método. No permita charlas ni argumentaciones. Con este método todos pueden dar sus ideas, todos los datos se consideran iguales y las decisiones se toman basadas más en datos que en personalidades, opiniones o poder.

## **Ordenar**

Evite nombrar las categorías o grupos durante el proceso de ordenamiento. Esto tiende a limitarlos, excluyendo datos que más tarde pudieran ser agregados. Se trata de reconocer relaciones intuitivamente, y luego nombrar esas relaciones viendo todos los componentes. En esta etapa, identifique las categorías como “las estrellas” y “los círculos” en vez de por el contenido de las categorías.

Si algún ítem no calza fácilmente en un grupo, no lo fuerce. Las categorías se redefinen cada vez que se agrega un ítem. Esto a menudo amplía la definición de una categoría, permitiendo que algunos ítems “difíciles de ubicar” puedan ser incluidos.

## **Nombrar**

Una regla general para lograr consenso es nunca criticar o rechazar el modelo o la articulación de alguien del consenso, a menos que presente uno mejor. En otras palabras, si alguien dice “yo creo que las estrellas tienen que ver con ‘la buena vida’”, el líder no debe aceptar respuestas como, “No, no tienen que ver con eso”, o “No estoy de acuerdo”. Pida sugerencias alternativas, en vez de reacciones, hasta que el grupo comience a responder en coro afirmativo: “¡Eso es!” Es útil que el facilitador plantee esta regla al comienzo de la sesión o cuando el proceso avanza hacia la etapa de nombrar. Entonces el facilitador puede decir cuando se viola la regla, presionando así por un diálogo creativo, y no destructivo.

Dominar estos simples pasos le permitirá facilitar para que su equipo, departamento u organización:

- tome decisiones que representan un consenso del grupo,
- resuelva problemas rápidamente usando una amplia gama de perspectivas
- y construya planes que se llevarán a cabo.

El próximo capítulo describe procesos para combinar y modificar estos métodos. Conocer los métodos básicos y el proceso para combinarlos en esquemas que se adaptan a cualquier situación hace posible muchas aplicaciones que se ilustran en la Parte III.

## CAPITULO 6

# Técnicas TP Para Planificar y Orquestar Eventos

El *Método TP de Conversación Enfocada* y el *Método TP del Taller de Consenso* descritos en los Capítulos 4 y 5 pueden usarse para facilitar una gran variedad de actividades con grupos. Estos métodos básicos se pueden combinar y modificar de diversas formas dentro de la estructura metodológica *TP* para abordar diferentes tareas. Algunos de los usos más comunes de los métodos *TP* son:

- Planificación Estratégica
- Planificación de Acciones
- Formación de Equipos
- Retiros de Filosofía y Misión
- Desarrollo de Liderazgo
- Formación de Consensos de Base Amplia
- Transformación Organizacional.

Varias de estas aplicaciones se describen en la Sección III.

Este capítulo está dedicado a los aspectos detallados para planificar y orquestar eventos *TP*. Se explican dos tipos de habilidades de orquestación:

1. **Procedimientos para Diseñar Programas**
2. **E.T.A.P.A. para Reuniones Efectivas**

EL facilitador que domina estas habilidades está equipado para diseñar eventos *TP* a la medida para casi cualquier tipo de propósito.

---

N del T: Preferimos "Orquestar" sobre "Conducir o Dirigir"; porque igual que en una obra musical, un evento diseñado con este enfoque combina magistralmente múltiples elementos, para producir un resultado altamente eficaz, armónico e integral.

## Procedimientos Para Diseñar Programas

La mayoría de las aplicaciones *TP* constan de una combinación de *Conversaciones Enfocadas* y *Talleres de Consenso*, incluyendo a menudo también presentaciones, videos o estudios relevantes al tema. Los *Procedimientos para Diseñar Programas* ayudan al facilitador a seleccionar y usar adecuadamente los métodos *TP* para lograr un objetivo específico. El diseño incluye dos etapas:

1. Orquestrar el Formato de la Reunión
2. Orquestrar la Experiencia de los Participantes.

### Orquestrar el Formato de la Reunión

#### PASO 1. Fijar el Objetivo Racional

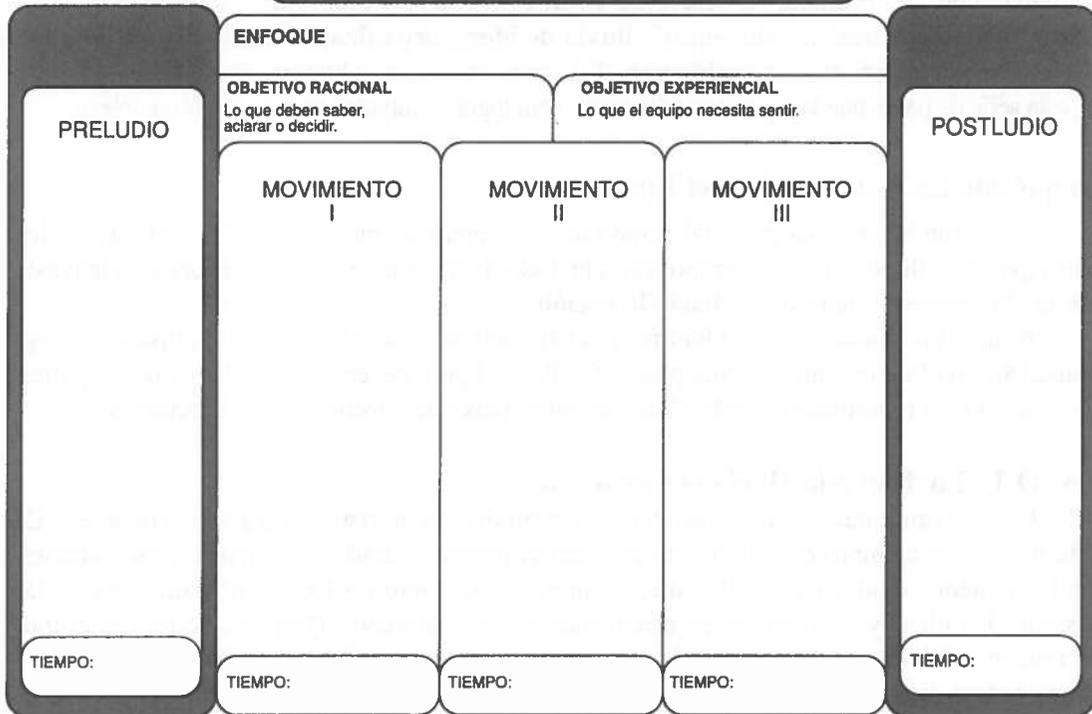
El primer paso para diseñar el formato de una reunión es fijar su **objetivo racional**, tal como lo hicimos con las conversaciones enfocadas y los talleres de toma de decisiones. “¿Cuál es el objetivo de la reunión?”, pregunta el facilitador. “¿Cuál es el resultado que queremos lograr o la decisión que deseamos obtener? ¿Es para actualizar el plan de ventas de la compañía . . . o, quizás, para crear una nueva visión a cinco años?”

#### PASO 2. Fijar el Objetivo Experiencial

Una vez fijado el objetivo racional, el facilitador se concentra en el **objetivo experiencial**, es decir, el ánimo o ambiente emocional que facilitará o reforzará el objetivo racional de la reunión. Esto podría ser un estado de ánimo de entusiasmo o de excitación, o quizás sólo un ambiente cómodo y relajado para conversar las cosas. ¿Será la reunión un discurso motivador para reforzar el espíritu decaído del equipo, o será para resaltar la seriedad de la situación a la que nadie está prestando mucha atención; una reducción de presupuesto, por ejemplo, o controles de calidad flojos.

Al preparar sesiones de planificación u otros eventos *TP* con clientes u organizaciones, los facilitadores *TP* normalmente realizan una *Conferencia de Diseño* con los líderes o ejecutivos responsables por el resultado del evento. Esto es un taller en que dichos líderes y los facilitadores determinan en conjunto el tema clave a considerar en la planificación. El resultado es la *pregunta focal* para la planificación. La *Conferencia de Diseño* tiene 2 propósitos. 1) Demostrar los métodos *TP* para que los líderes sepan qué esperar de la sesión de planificación. 2) Formular la *pregunta focal* para ayudar a desarrollar el **objetivo racional** de la sesión. Normalmente, el **objetivo racional** de una sesión de planificación es responder la pregunta focal. El **objetivo experiencial** también puede desarrollarse en la *conferencia de diseño*, porque influirá en la selección de la fecha y lugar para el evento. Los facilitadores que realizan eventos al interior de su propia organización pueden realizar una *conferencia de diseño* reuniendo a las personas responsables por el resultado y la implementación de la sesión de planificación.

## Diseñar de Orquestado de una Reunión



El **objetivo racional** y el **objetivo experiencial** son como lentes de cámara con los que el facilitador enfoca con nitidez las inquietudes del grupo. Usados con precisión, ayudan a asegurar resultados valiosos.

### PAZO 3. Diseñar los Pasos Secuenciales

El último paso para orquestar el formato de una reunión es diseñar el “flujo” o secuencia de los pasos. Una reunión de una hora podría comenzar con 10 minutos de conversación o discusión, luego 15 minutos de informes, seguido de un taller de 20 minutos, 5 minutos para “verificar señales” para asegurar que cada uno entiende el curso de acción propuesto y, finalmente, 10 minutos de reflexión sobre el proceso.

Al diseñar el flujo u orquestación, el facilitador está obligado a repasar mentalmente la dinámica de toda la sesión. Esto incluye considerar qué método será el más apropiado, la mejor manera de asegurar que la reunión siga avanzando hacia el objetivo propuesto, los materiales necesarios y cuánto tiempo asignar a cada paso. Una reunión bien orquestada funciona eficazmente, tanto si dura media hora o dos días y medio como la *Sesión de Planificación Estratégica TP* de Texaco. El procedimiento de diseño es el mismo, sólo que para un evento más grande se realiza primero para la reunión entera, y luego se repite para cada módulo del programa. Igual que al dirigir una sinfonía, el facilitador asume el rol de “director” ordenando las notas (pasos) que componen la melodía, señalando dónde entran las diferentes partes de la orquesta y, finalmente, fijando el ritmo general de la función.

Igual que en una obra musical, el “diseño orquestado de una reunión” generalmente comienza con un “preludio” o sesión de **contexto** (una conversación, discusión o presentación), seguido de tres “movimientos” (**lluvia de ideas, organizar y nombrar**—en un taller simple), y un “cierre” final o **evaluación**. Tal como vimos en la historia de Texaco (Capítulo 3), esta serie de pasos puede repetirse varias veces para lograr resultados en tareas más complejas.

## **Orquestrar La Experiencia Del Equipo**

Un segundo proceso de igual importancia es analizar mentalmente la travesía de los participantes individuales y del grupo como un todo. Esto incluye dos dimensiones: la **travesía hacia el consenso** y la **travesía hacia la acción**.

Aquí el facilitador trata de identificar la experiencia (el sentir) de los participantes, imaginando su involucramiento en cada paso del taller. Al ponerse en el lugar de los participantes y en su sentir, el facilitador puede afinar las preguntas y la coreografía de la reunión.

### **PASO 1. La Travesía Hacia el Consenso**

Como primer paso, el facilitador repasa mentalmente la **travesía hacia el consenso**. En esta travesía o camino, el enfoque de la reunión progresa desde participantes individuales, hacia pequeños equipos y, finalmente, hasta el grupo como un todo. En la mayoría de las sesiones las ideas y sugerencias se desarrollan individualmente. Después, pequeños grupos se reúnen a seleccionar datos para incorporarlos en el esquema del grupo entero. Luego el grupo entero organiza los datos en agrupaciones relacionadas. Enseguida se asignan equipos para refinar y nombrar una, dos o tres agrupaciones. Finalmente, el grupo entero revisa cada una de las agrupaciones de datos, decide el orden de prioridad y llega a un consenso sobre el plan entero.

Manteniendo en mente el **objetivo racional**, el facilitador repasa cuidadosamente esta progresión *individuo a equipos a grupo entero*, y determina posibles modificaciones de secuencia para adaptarla a situaciones o circunstancias específicas. La historia de Texaco, por ejemplo, ilustra que la forma de armar los equipos puede ser un factor importante. El facilitador puede alterar la secuencia o el tamaño de los equipos según necesidad. El resultado de este esfuerzo es un consenso al que cada participante se compromete.

### **PASO 2. La Travesía Hacia la Acción**

La segunda parte de la travesía humana—la **travesía hacia la acción**—describe el proceso por el cual los participantes desarrollan un sentido de urgencia y el compromiso de ejecutar los planes que forjaron durante la reunión. Aquí el flujo orquestado de contexto, planificación y reflexión produce la chispa motivacional, y el facilitador revisa cuidadosamente cada uno de estos pasos para decidir cuán efectivos serán en preparar a los participantes para la acción. Nuevamente, las preguntas o los pasos mismos pueden modificarse para lograr dicho propósito.

El paso de contexto al comienzo de cada sesión **TP** es una manera de enfocar la atención del grupo en el asunto clave de la reunión. El facilitador comienza planteando el tema de

la sesión (la pregunta focal) y luego define el producto o resultado a lograr—normalmente una decisión o plan de acción. Esto puede hacerse con algunas frases cortas, o el contexto puede construirse alrededor de una presentación si hay muchos datos que el grupo necesita absorber.

A veces el contexto se establece mejor con una *conversación enfocada* que permite a los participantes ir al fondo de un tema, expresando sus experiencias y sentimientos sobre éste y luego reflexionando sobre cómo afecta sus vidas y su trabajo. A menudo se usan dos métodos, primero una *conversación enfocada* y luego una presentación. El facilitador elige la mejor combinación para establecer la urgencia del tema y lograr que el grupo se involucre en él.

El facilitador sabe que es durante las etapas de planificación práctica cuando la energía creativa del grupo realmente comienza a fluir, y planifica de acorde. Sobre todo, el facilitador quiere asegurarse que el tema de la reunión se transforme en el tema del grupo. Sólo entonces los participantes individuales se dedicarán por entero, con un análisis sensato y pensamiento creativo. Este involucramiento personal también asegura que cada participante esté sintonizado con las ideas y perspectivas de los demás.

Finalmente, el facilitador revisa la etapa de reflexión de la reunión. Esta etapa da significado a los esfuerzos de los participantes y valida las decisiones tomadas o planes adoptados, haciéndolos suyos. Esta etapa une al equipo e inevitablemente refuerza su entusiasmo y decisión de completar la tarea.

Revisar la reunión desde el punto de vista de la experiencia de los participantes es un proceso de afinamiento. Le ayuda al facilitador refinar las preguntas y las instrucciones para que sean claras. También le permite predecir el ánimo del grupo en cada etapa y ajustar los tiempos y cambios de actividad en concordancia. Igualmente puede anticipar tropiezos y corregirlos antes de que ocurran. Esto asegura que el grupo seguirá el camino más directo en su *travesía hacia la acción*.

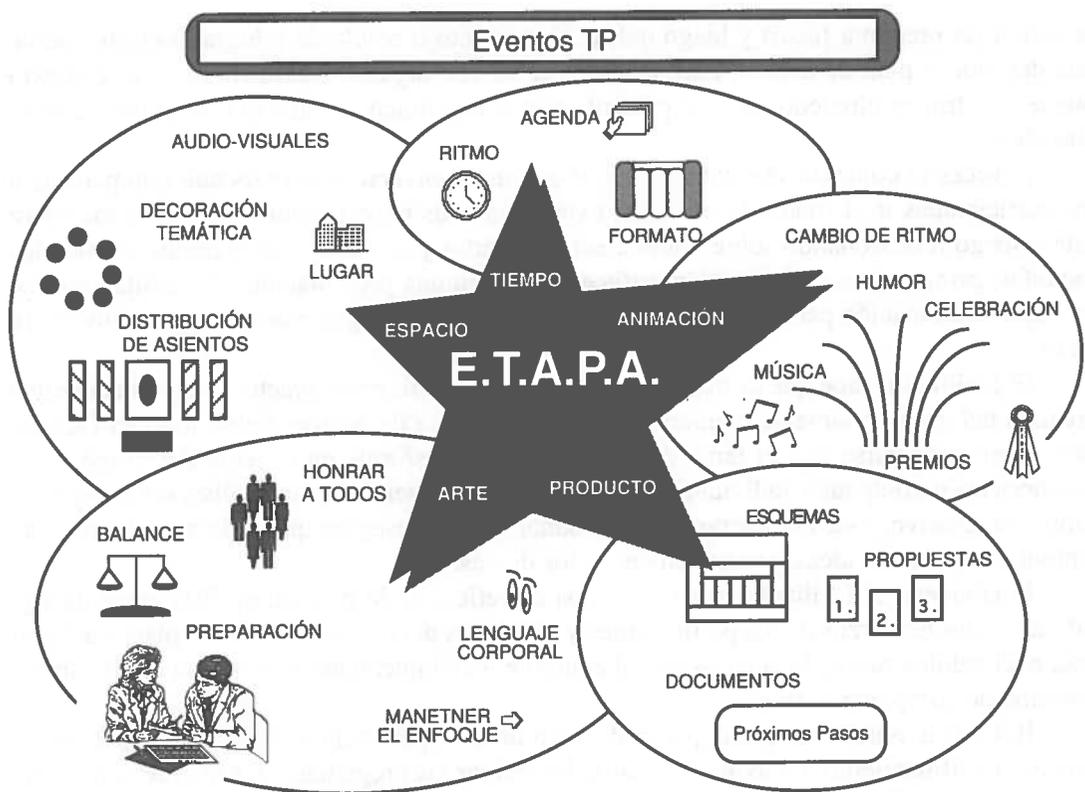
Ahora que la sinfonía está compuesta, el facilitador puede dedicar su atención a la puesta en escena.

## ***E.T.A.P.A. Para Eventos TP***

La sigla *E.T.A.P.A.* representa cinco aspectos claves en la planificación y orquestación de eventos *TP*. Brevemente, estos elementos son:

**ESPACIO:** Una selección cuidadosa y apropiada del espacio es importante para fijar el ánimo de la reunión y para influir constructivamente en la dinámica del grupo. Esto incluye selección de ubicación y sala, distribución de asientos, decoración, etc.

**TIEMPO:** Una programación prudente y un manejo disciplinado del tiempo definen el tono y la importancia de la sesión. Esto incluye fecha(s), horario, ritmo, adherencia a tiempos programados, etc.



**ANIMACION:** Una atención sensible a la dimensión humana de la interacción del grupo resulta en un mayor entusiasmo y compromiso al interior del grupo. P.ej., rompehielos, actividades para cambiar de ritmo, humor, celebración, uso de símbolos, etc.

**PRODUCTO:** Una atención seria a producir un producto tangible refuerza la sensación de logros y el compromiso a la acción del grupo.

**ARTE:** La imagen, estilo y forma en que el facilitador se relaciona con el grupo y el proceso del grupo pueden afectar el producto general.

Estos elementos, incluyendo los planes y las decisiones que el facilitador debe tomar antes de conducir eventos *TP*, se describen en más detalle a continuación.

## Espacio

Una selección apropiada del lugar y ambiente para una sesión grupal es un factor crítico en la planificación de una reunión. El espacio influirá en:

- La sensación del grupo de su importancia y de la seriedad de la tarea
- La comodidad y eficacia del grupo durante el proceso
- El flujo del proceso, dada la naturaleza interactiva de los eventos TP.

El uso eficaz—o ineficaz—del espacio en el lugar de reunión puede influir sutil pero poderosamente en el ánimo de los participantes y en la habilidad del grupo de concentrarse en los temas.

A menudo cuando hay poco tiempo, lo que primero se descarta son los aspectos de espacio. Líderes sin experiencia tienden a ver el espacio como un factor secundario. En realidad el espacio es de primordial importancia, ya que define el escenario dramáticamente para la reunión y anuncia al grupo que: “Vamos a hacer algo importante aquí.”

Al usar el espacio eficazmente, el facilitador puede hacer que un grupo se sienta bien acerca de su misión. Nadie puede forzar a las personas a estar motivadas, pero el facilitador puede crear un ambiente en el cual es muy probable que se produzca motivación -un diseño en que las expectativas, el entusiasmo y el compromiso prosperan con mayor probabilidad.

Un entorno dispuesto con premeditación ayuda a las personas a concentrarse mejor, aún cuando no estén totalmente concientes de ese entorno. Y personas que se concentran producen mejores ideas con mayor rapidez.

*Lugar:* El primer aspecto del espacio es seleccionar el lugar de la reunión. Si la idea es alejar al equipo del ajetreo diario para considerar asuntos más profundos, como planificación estratégica o definir la cultura o misión corporativa, lo mejor suele ser una reunión en un hotel o un lugar de retiro. Si en cambio el objetivo es crear un espíritu de equipo, podría ser mejor reunirse en la oficina misma, para demostrar que la camaradería puede darse en situaciones diarias. Una opción intermedia es hacer la reunión en una sala de conferencias para evitar llamados telefónicos o interrupciones y a la vez mantener acceso a archivos o materiales necesarios.

*Asientos:* Otro factor importante es la disposición de mesas y sillas. Poner sillas alrededor de una mesa tipo directorio implica conversaciones y toma de decisiones formales. Una mesa redonda, o ubicación cómoda de sillas en círculo sin mesa central, indica un evento menos formal. Mesas en que los participantes se miran de frente y un pizarrón adelante significa que es un momento de seminario, estudio o revisión, mientras que varias mesas pequeñas para equipos crea el escenario para una sesión práctica tipo “manos a la obra”.

Recuerde que las ideas o revelaciones surgen del grupo, y no del facilitador al frente. Por eso aconsejamos distribuir los asientos de manera que las personas se vean las caras y no sus espaldas o cabezas. Esto reconoce el hecho que el diálogo es entre los miembros del grupo, y no con el “experto” al frente.

Quizás recuerde la experiencia de Hughes Tool, en que el gerente J.R. Whanger dijo, “En todas las reuniones de trabajadores usamos agrupaciones alrededor de una mesa. Personas sentadas alrededor de la mesa y mirando al centro dan la imagen de estar enfocadas en la situación real al centro. Varias veces pusimos un sombrero en la mesa para indicar una mente común.

La distribución de asientos también debe reflejar preocupación por las necesidades y la comodidad del grupo. Si fumar es aceptable, el facilitador debe verificar el flujo de aire y sentar a los fumadores en un lado de la sala y a los no fumadores en el otro. Papel y material para escribir también debe ser distribuido en cada mesa.

*Decoración y Audio-Visuales:* La decoración de la sala de reuniones y los audiovisuales influyen tanto en el ánimo del grupo como en su concentración. El espacio de las paredes, por ejemplo, muchas veces puede usarse eficazmente. Los facilitadores suelen reemplazar cuadros con frases o símbolos relacionados con elementos claves del proceso o que describen los principios involucrados en las técnicas de planificación.

Hacia el final de una *Sesión de Planificación Estratégica TP*, las paredes están cubiertas con grandes esquemas destacando la visión, contradicciones, direcciones estratégicas y un calendario de implementación a 90 días. Estos recuerdan a los participantes que ellos mismos crearon el plan, construyéndolo ladrillo por ladrillo hasta armar una casa con su consenso. Una pizarra o papelógrafo al frente de la sala atraen la atención de cada persona hacia los aportes de datos comunes del grupo, alejándola de sus anotaciones individuales—y quizás demasiado selectivas—en su hoja de apuntes.

Incluso si el evento es una fiesta de oficina, el sacar la decoración usual y reemplazarla con símbolos o adornos apropiados para la ocasión demuestra que “estamos a cargo de nuestro propio ambiente, nuestro propio ánimo y nuestro propio estilo, y que éstos no tienen que ser impuestos por nuestra situación.”

El espacio debe estar limpio y despejado. Esto significa eliminar papeles sueltos y ceniceros sucios, o retirar muebles y decoraciones innecesarios o que distraen. Un área de reuniones desordenado u obstruido hace sentir a los participantes que ellos y la tarea que enfrentan no son importantes. Un ambiente limpio y bien cuidado resulta en una actitud mental más receptiva y una mayor motivación para completar la tarea.

## Tiempo

Un facilitador experimentado hace buen uso del tiempo, otro factor clave que influye tanto en los antecedentes como en los resultados de una reunión.

*Fechas:* Seleccionar una fecha adecuada para un evento facilitado involucra varios aspectos. Estos incluyen:

- Urgencia del tema
- Disponibilidad de los participantes
- Necesidad de preparación de los participantes previo a la reunión
- Relación entre los resultados deseados o producto de la sesión con otras tareas o decisiones en la organización
- Compromisos incompatibles
- Disponibilidad de un espacio adecuado.

La programación de una reunión influye en el ánimo del grupo y establece el tono y la importancia de la reunión. Programar una sesión de planificación estratégica durante un fin de semana, por ejemplo, implica que el evento es de suficiente importancia para que los empleados sacrifiquen su tiempo personal por el bien de la empresa. Programarla en dos o tres días de semana indica que la sesión es de suficiente importancia para sacrificar el trabajo

productivo de los empleados en favor de resultados futuros. Ambos mensajes son poderosos y cualquiera puede ser apropiado; el facilitador y el gerente responsable por la reunión en conjunto deciden cuál mensaje a comunicar y el tono a establecer.

*Horario:* Al planear un evento *TP* el facilitador desarrolla un horario adecuado a los pasos del proceso. Este horario debe reflejar un cuidadoso análisis de:

- Horas de comienzo y término adecuados
- Familiaridad de los participantes con el tema y el proceso
- Asignaciones de tiempo realistas para completar cada paso del evento
- Ritmo apropiado.

Durante la sesión el facilitador debe reconocer la importancia de atenerse al horario, pero debe modificar el ritmo según necesidad para lograr que el grupo siga avanzando. Saber cuánto tiempo dedicar a cada paso ayuda a evitar la frustración del grupo de no tener suficiente tiempo para hacer un buen trabajo, o el aburrimiento si el tiempo asignado es mayor que lo que la tarea requiere.

En una *Conversación Enfocada TP*, por ejemplo, las preguntas del nivel **Objetivo** y **Reflexivo** normalmente se contestan bastante rápido. Si se produce un momento de silencio, en general significa que el grupo ya ha sacado todas las respuestas que probablemente darán, y que es tiempo de avanzar a la siguiente pregunta. En los niveles **Interpretativo** y **Decisional**, en cambio, las respuestas suelen tomar más tiempo y es más normal que haya silencios entre respuestas. Avanzar demasiado rápido aquí haría que las personas se resientan por no tener una oportunidad de contribuir.

Aprender a dar el ritmo adecuado en *Conversaciones Enfocadas* y *Talleres TP* requiere práctica. Para el facilitador, igual que para el conductor, los tiempos son críticos.

Comenzar y terminar una reunión a la hora no sólo significa que la reunión es importante, sino que el facilitador respeta el tiempo de los participantes. A veces el facilitador tiene que hacer una elección difícil. Retrasar el comienzo de la reunión hasta que todos hayan llegado, comunica que la presencia de cada miembro es importante. En cambio, comenzar la reunión a la hora cuando varios aún no han llegado honra a aquellos que llegaron a tiempo. Ambos mensajes pueden ser válidos, dependiendo de las circunstancias. Una reunión regular, por ejemplo, debe comenzar a la hora para establecer un hábito. Los participantes regulares sabrán que la reunión comenzará con o sin ellos. Si las reuniones les son importantes, encontrarán una forma para estar ahí a tiempo. Una reunión especial, en cambio, que requiere antecedentes de ciertas personas, bien puede ser retrasada hasta que participantes vitales lleguen.

Terminar una sesión a la hora programada también honra a los participantes, reconociendo que tienen otras cosas importantes que hacer. Por otra parte, pedirles que se queden más allá del tiempo de cierre anunciado para terminar el trabajo comunica la importancia de la tarea. Una vez más, el facilitador debe decidir cuál mensaje enviar. Si es importante que el grupo se quede más tiempo, debe solicitarlo en una forma que demuestre respeto por el tiempo del grupo. Un buen facilitador les recordará el valor de su trabajo, reafirmará que han sido

encomendados a completar un tarea muy importante y les pedirá que la prioricen por sobre sus otros compromisos. Lo más probable es que a esa altura el compromiso del grupo por terminar la tarea sea tan fuerte que se quedarán con entusiasmo para terminarla.

El facilitador también está muy consciente de los límites de fatiga del grupo. Estar sentado por horas y horas produce cansancio físico y mental. El período de concentración promedio de un adulto es de 18 a 20 minutos, por lo que es buena idea aliviar sesiones largas programando pausas ocasionales para café o para estirarse. En estos quiebres las personas pueden hacer llamados telefónicos o trámites importantes que de otra forma distraerían su atención. A alguien cuya señora está a punto de dar a luz o que quiere saber de un negocio importante, le costará concentrarse en la reunión si no se le da una oportunidad para verificar esas situaciones.

Variar el ritmo o el tipo de actividad es otra forma de mantener al grupo activo y con energía. Por ejemplo, organizar discusiones activas en equipo después de una larga presentación es un cambio de ritmo que será bienvenido.

## **Animación**

Las personas responden a las dimensiones creadoras-de-espíritu de la interacción grupal. Terrence Deal y Allan Kennedy, en su libro *Culturas Corporativas*, destacan la importancia de la “fanfarria” en el enriquecimiento de la cultura de una organización.

Reuniones amenizadas con historias humorísticas, celebraciones de logros individuales o corporativos, ejercicios cortos de relajamiento o energización, o refrescos especiales en intervalos estratégicos son animadores y vitalizantes. Esta animación puede ser eficaz para:

- Disolver tensiones crecientes
- Hacer la transición de una etapa de la reunión a otra
- Celebrar el progreso o resultado del grupo
- Establecer camaradería de equipo.

En una reunión los participantes encontraron pequeños regalos en sus lugares. Los regalos, junto con la promesa de premios a la salida, ayudaron a desactivar una sesión tensa. Tales gestos pueden animar reuniones, gatillar espontaneidad, crear confianza, elevar los ánimos y contribuir a la unión del equipo.

Un equipo también puede desarrollar identidad y orgullo creando un lema, slogan o símbolo, o diseñando ficheros, boletines, una bandera o incluso insignias y chapas. Como una característica continuada de la vida corporativa, la fanfarria ha incluido telegramas cantados enviados a empleados en sus cumpleaños y representaciones humorísticas sobre los puntos altos y bajos del año.

Un equipo en una organización cliente practica el ritual de interrogatorios semanales los Viernes por la tarde—con cerveza, tragos y papas fritas—para revisar y mofarse de lo destacado de la semana. Un miembro del equipo comentó que esas reuniones le permiten desconectarse de la semana y “realmente gozar con mi familia el fin de semana”.

Evaluaciones trimestrales y retiros anuales también son excelentes formas para fomentar el espíritu de equipo. El año pasado, unos días antes de Navidad, el gerente de un gran complejo médico del Midwest fue por el día con 15 ejecutivos a un centro de retiro. Lo importante no fue qué hicieron, sino que al hacerlo juntos se fomentó un *espíritu de cuerpo* especial. En esa sesión, un facilitador externo hizo al grupo identificar los dones y talentos únicos de cada miembro del equipo. El resultado fue una experiencia de confianza compartida a medida que cada miembro descubría cómo el equipo dependía de él o ella.

Tom Malone de North American Tool and Die es un ejemplo de un gerente que ha institucionalizado la fanfarria celebrando logros individuales. El estableció el Premio del Congelador North American Tool and Die, un cheque de 50 dólares colocado en el congelador de la planta para cualquier empleado que demuestre un ingenio notable. Fue nombrado en honor al primer ganador, un empleado que descubrió que al permitir el encogimiento de las barras en un congelador se podía agregar una pieza adicional a los extremos de las barras. Malone también hace las ceremonias Super Persona entregando premios a aquellos que contribuyen a lograr el objetivo zero defectos de la compañía.

La animación requiere energía y creatividad, pero realmente vale la pena. Usada con cuidado, puede hacer que las reuniones y la vida corporativa sean más entretenidas y significativas.

## Producto

Las reuniones más efectivas resultan en un producto significativo y, ojalá, tangible. Ejemplos de productos son:

- Una declaración escrita describiendo las decisiones o directivas logradas durante el debate del grupo
- Un informe o documento con los datos, reflexiones y conclusiones del grupo (ej., después de una *Conversación Enfocada TP*)
- Un informe o documento con la lluvia de ideas, organización, nombres y plan de acción (ej., después de un *Taller TP*)
- Un esquema o gráfico con los discernimientos y consenso del grupo.

El producto debe estar bien pensado y debe captar el significado de la reunión, sin crear con ello un ejercicio artificial. Un producto que documenta la decisión o plan creado por el grupo es un recuerdo para los miembros del consenso del grupo y sirve de guía para acciones futuras y evaluaciones de progreso.

Si se deja que un grupo se retire de una reunión esperando que “alguien” haya tomado buenos apuntes y suponiendo que “alguien” les hará saber las tareas por las que son responsables, lo que han hecho es dejar su iniciativa y el impulso sobre la mesa. En cambio, si al final de la reunión se les entrega el documento con el consenso del grupo, la responsabilidad de implementar ese consenso se coloca directamente sobre los hombros de cada miembro. Aún más, el “hecho” de recibir un documento inspira una sensación de logro y pertenencia.

Una buena técnica para crear participación en la confección de un documento es preparar formularios que los miembros del grupo llenarán a medida que avanza la sesión. Estos formularios luego se pueden fotocopiar y entregar antes del término de la reunión.

El contenido y forma del producto final obviamente varía según el tipo de sesión. Si el grupo creó un plan complejo, el documento puede ser de varias páginas, e insertándolo en una cubierta o archivador de aspecto profesional dramatiza su importancia.

Si el producto es una decisión, es útil que el grupo determine la redacción, plazos y lugar para el anuncio de la decisión. Estos detalles luego se tipean y se entrega una copia a cada participante, significando su responsabilidad de actuar sobre la decisión—y aceptar sus consecuencias.

## Arte

El arte de la facilitación es una combinación de técnicas bien practicadas y una atención sensible a las personas. El facilitador exhibe el tacto y la presencia de un conductor de orquesta que inspira a los músicos a superar el desempeño individual y sinfónico.

Los facilitadores *TP* dominan las técnicas *TP* y emplean un estilo que fomenta la creatividad y el compromiso del grupo.

Técnica y estilo son complementarios, no sinónimos. Un estilo fantástico en ausencia de técnica o método rara vez produce resultados productivos. Una técnica sólida o métodos sofisticados pueden resultar insulsos e incluso contraproducentes en manos de un líder autoritario o frío. Un facilitador efectivo procura dominar tanto las técnicas como el estilo de su arte.

Elementos importantes del estilo facilitador incluyen:

- Presencia alerta y relajada
- Optimismo realista
- Asumir responsabilidad por la tarea, el proceso, el resultado y los participantes
- Genuino interés por el bienestar del grupo y de la organización
- Honrar la sabiduría y potencial creativo del grupo y de cada participante individual
- Flexibilidad y sensibilidad junto con mantener enfocado al grupo
- Estimular la participación junto con desincentivar la dominación individual o desvíos
- Proveer objetividad
- Amortiguar críticas, enojo y frustración, permitiendo el progreso del grupo.

Existen técnicas específicas que los facilitadores *TP* pueden usar para manejar reuniones exitosas.

Por ejemplo, el facilitador es un evocador. El arte no es instruir, sino evocar o sonsacar ideas y respuestas de los verdaderos expertos—los miembros del grupo.

Para lograr esto, los facilitadores **TP** usan pregunta tras pregunta para hacer surgir las intuiciones de los participantes y ayudar al grupo a consolidarlas en un consenso al cual todos se comprometen. Las preguntas se expresan de manera que no puedan ser contestadas con un simple “sí” o “no”. En vez de preguntar, “¿Podemos cambiar eso?”, el facilitador pregunta “¿Cómo podemos cambiar eso?” Tales preguntas abiertas mantienen el flujo de ideas, en cambio una respuesta “sí” o “no” suele detener el flujo de la conversación.

Al suponer que cada participante tiene importantes puntos de vista que contribuir, el facilitador estimula a las personas calladas por naturaleza, incluso si ello requiere que aquellas personas más dominantes por naturaleza tengan que escuchar más de lo que acostumbran. Esto suele hacerse yendo alrededor de la sala y pidiendo a cada uno por turno responder en voz alta la primera pregunta o dos. Esto hace participar a cada uno desde el comienzo, y así el grupo entero sabe que la contribución de cada uno es a la vez esperada y respetada.

Uno de los roles más importantes del facilitador es ayudar al grupo a lograr objetividad. Una forma de hacerlo es dar el mismo reconocimiento a cada idea propuesta por algún miembro del grupo. El facilitador se cuida de criticar o juzgar cualquier comentario de participantes y desincentiva a que otros lo hagan. El facilitador puede hacer una pregunta para aclarar una idea confusa o indicar cuándo una respuesta está fuera de sintonía con el procedimiento. Una respuesta ofreciendo una **dirección estratégica** cuando el grupo está en la etapa de **contradicciones de fondo**, por ejemplo, será redirigida en un estilo no-crítico como, “Te has anticipado un poco. Ya llegaremos a eso tan pronto nombremos las contradicciones.” El facilitador afirma la participación de cada individuo, al tiempo que mantiene la objetividad al no apoyar ninguna idea en particular.

Otra técnica para mantener objetividad es dejar la atención del grupo enfocada en los datos y no en ellos mismos. Esto evita que las personalidades o diferencias personales dominen la sesión. El facilitador hace esto anotando las respuestas en una pizarra al frente de la sala de manera que la atención de cada uno se concentre allí y no en la persona al frente de la mesa.

En la mayoría de los talleres los miembros del grupo escriben sus respuestas en tarjetas, luego las pasan al facilitador quien las pega en la pizarra o pared. Además de ahorrar el tiempo que le tomaría al facilitador escribirlas en la pizarra, esto garantiza la anonimidad del autor de cada idea. Esto a su vez permite a las personas tímidas expresar sus pensamientos y asegurar que todas las ideas sean escuchadas, independientemente de quien las haya propuesto.

Cuando un participante ofrece una expresión de lo que cree refleja el consenso del grupo, nadie puede criticar esa expresión a menos que proponga una alternativa. Decir simplemente “Eso está mal” o “No estoy de acuerdo” es destructivo para el proceso. En ese caso el facilitador pide al que difiere que dé una idea mejor, expresada de manera que refleje su intuición y sin negar la idea original.

Al usar estas técnicas los facilitadores pueden compartir su confianza en los métodos **TP** con el grupo, el cual aprende—por la experiencia objetiva—a confiar también en los métodos. Más de 30 años de experiencia con los métodos **TP** ha confirmado que éstos estimulan la participación, permiten el aporte de información e intuiciones para un análisis serio y logran que las decisiones se basen en datos objetivos más que en personalidades, el poder o la elocuencia.

El nivel de confianza e imagen profesional proyectada por los facilitadores puede ser aumentada con las siguientes disciplinas:

- Estudiar y practicar los métodos y técnicas participativas *TP*
- Hacer su tarea informándose de la historia, cultura y objetivos de la organización
- Consultar con representantes claves para identificar asuntos claves antes de planear una reunión
- Preparar un plan totalmente orquestado para las sesiones que toma en cuenta al grupo que asistirá y el producto deseado.

Usando estas disciplinas, el facilitador experimentado logra que cada sesión zumbe con energía creativa, permitiendo a los miembros del equipo a dar saltos intuitivos y desarrollar imágenes claras. Estas imágenes frescas y perspicaces llevarán a decisiones y planes sólidos, y a un compromiso para la acción.

Las técnicas y estilo de los facilitadores *TP* son valiosos tanto para líderes de equipos o departamentos al interior de organizaciones, como para aquellos que trabajan como consultores para otras organizaciones.

Gerry Tessman, director de Desarrollo Personal y Organizacional del Departamento de Transporte de Minnesota, dijo que muchos del personal de su Departamento fueron capacitados en los métodos de facilitación *TP*. Informó que “Fueron capaces de integrarlos a sus departamentos y adaptarlos a las necesidades de su organización. Encontraron que los métodos para dirigir reuniones eran tremendamente efectivos.”

En particular, Tessman destacó que el Departamento descubrió que si uno tiene una agenda estructurada y un propósito definido a lograr, no se producen tantas diversiones y retrasos. Así descubrieron que una reunión dirigida por métodos *TP* es mucho más productiva. Les ayudó a progresar en forma increíble y cambió totalmente la forma en que hacían las reuniones.”

El Departamento de Transporte de Minnesota encontró que el haber entrenado a su gente con los métodos *TP* fue un factor clave en el logro del 90% de las propuestas de la agencia.

Ahora hemos explorado los Procedimientos para Diseñar Programas y los cinco elementos *E.T.A.P.A.* que conforman las *Técnicas TP para Planificar y Orquestar Eventos*.

En la Sección III veremos en más detalle cómo estas técnicas básicas pueden combinarse de diferentes maneras para una gran variedad de aplicaciones.

# **PARTE TRES**

---

## **Aplicaciones de la Tecnología Participativa**

---



# El Proceso De Planificación Estratégica TP

Los métodos de la *Tecnología Participativa (TP)* descritos en la Parte II son altamente efectivos en una amplia variedad de situaciones. Pueden usarse como “herramientas independientes,” las que cualquier jefe haría bien en mantener a su lado para resolver problemas, dirigir discusiones, y orquestar reuniones y otros eventos. La demostración más dramática de su poder, sin embargo, es cuando se los entrelaza en un seminario o programa con el que una organización puede realizar importantes tareas de planificación.

Los métodos *TP* se han usado para realizar una amplia variedad de tareas. Estas incluyen administración del tiempo, servicio al cliente, capacitación de líderes, retiros de misión y filosofía, formación de equipos, y desarrollo y transformación organizacional. En los siguientes capítulos describiremos varias aplicaciones *TP* que han sido desarrolladas y probadas con una amplia variedad de organizaciones. Estas incluyen:

Capítulo 7 *Planificación Estratégica TP*

Capítulo 8 *Desarrollo de Liderazgo TP*

Capítulo 9 *Retiro de Filosofía y Misión TP*

Aplicaciones programáticas de la altamente flexible *TP* se adaptan para responder a necesidades específicas de cada organización; por lo que no existen programas “envasados”. Dichos capítulos, por tanto, describirán algunos de los elementos y formatos más comunes de estos programas, haciendo hincapié que siempre hay variantes.

El *Proceso de Planificación Estratégica TP* es una de las aplicaciones *TP* más populares. Ha sido la iniciación a la *TP* para muchas organizaciones que estaban buscando un proceso o un facilitador para ayudarles con la planificación estratégica. Muchas de estas compañías descubrieron que el empleo de técnicas participativas podía beneficiar a muchos otros aspectos de sus organizaciones.

La historia de Texaco Jamaica, descrita en el Capítulo 3, ilustra el *Proceso de Planificación TP*. El proceso se desarrolló originalmente a comienzos de los años setenta y se ha

usado con corporaciones, comunidades locales, agencias de gobierno y organizaciones de todo tipo alrededor del mundo. Se le ha dado muchos nombres, incluyendo *LENS* (Liderazgo Efectivo y Nuevas eStrategias), *Consultas de Desarrollo Humano* y *Planificación Estratégica e Implementación*. Muchas de las otras aplicaciones de *TP* fueron desarrolladas en respuesta a organizaciones que se habían beneficiado con el *Proceso de Planificación Estratégica TP* y que solicitaron la aplicación de las mismas técnicas a otros asuntos e inquietudes específicos dentro de sus organizaciones.

Para entender el porqué la *Planificación Estratégica TP* es tan efectiva, es útil examinar algunas observaciones recientes de expertos en administración sobre la planificación estratégica.

Según una encuesta de la revista *Training* (Capacitación), el tercer tema de mayor importancia considerado en programas de desarrollo ejecutivo es la planificación estratégica.

Daniel H. Gray comentó en el *Harvard Business Review* que, “aunque parece que la planificación estratégica está saliendo de algunas compañías . . . yo diría, en base a mi investigación y experiencia, que los informes de su muerte son exagerados y prematuros. Si se hace bien, se evoluciona desde la planificación estratégica hacia la administración estratégica.”

Robert H. Hayes observó que la planificación estratégica es útil si se la aplica bien, mas demasiado a menudo no lo es. “Admitámoslo,” escribió Hayes, “La planificación estratégica, tal como la usan la mayoría de las compañías norteamericanas, no está funcionando muy bien . . . Normalmente se citan una o más de tres razones:

1. la mayoría de las empresas no planifican realmente sino que simplemente realizan un ritual anual;
2. la planificación en gran medida la hacen consultores externos y personal del staff corporativo, por lo que se está distanciando crecientemente de las realidades del negocio; y
3. los planes, una vez creados, tienden a ser demasiado inflexibles y restrictivos para ambientes competitivos en rápida evolución.

El *Proceso de Planificación Estratégica TP* responde a cada crítica de Hayes:

1. La *Planificación Estratégica TP* sigue un proceso que comienza con el desarrollo de una visión común del futuro de la organización y termina con la creación de un calendario de implementación, completo con asignaciones, plazos y sesiones de revisión programadas.
2. El *Proceso de Planificación Estratégica TP* puede ser facilitado por consultores externos, pero (al usar los métodos descritos en la Parte II) las decisiones las toman los miembros de la organización. Normalmente está presente un grupo representativo de un segmento amplio de la organización, con lo que las decisiones se basan en las realidades actuales del negocio vistas por los que están más cerca.

3. El **Proceso de Planificación Estratégica TP** resulta en planes flexibles e incluye sesiones de revisión para una actualización permanente.

El artículo de Gray concluye que “Compañías atrapadas en una planificación a medias . . . quizás eviten los costos iniciales de la participación, discusión y detalle explícito, pero pagan el costo de no ver sus opciones, no alcanzar sus metas y dedicar días enteros atascados en la implementación.”

El **Proceso de Planificación Estratégica TP** resulta en un plan que es comprensivo y de largo alcance, y a la vez tan detallado que la implementación comienza el mismo día en que termina el proceso de planificación.

## Resumen del **Proceso de Planificación Estratégica TP**

El **Proceso de Planificación Estratégica TP** consta de cinco pasos:

1. Delinear la **Visión Práctica**
2. Analizar las **Contradicciones de Fondo**
3. Fijar las **Direcciones Estratégicas**
4. Diseñar las **Acciones Sistemáticas**
5. Preparar el **Calendario de Implementación**.

Aunque varias de estas componentes son parte de otros enfoques de planificación estratégica, la **Planificación Estratégica TP** es única en tres formas:

1. El flujo, o secuencia, de los pasos
2. El uso de los métodos **TP** para involucrar al grupo
3. El énfasis en la implementación como parte del proceso.

### La Secuencia de los Pasos

El **Proceso de Planificación Estratégica TP** comienza con que el grupo entero crea una expresión de su **visión práctica**, común para la organización. Esto da un enfoque y dirección comunes para la planificación. A diferencia de algunos métodos que comienzan nombrando los problemas que enfrenta la organización, la **Planificación Estratégica TP** supone que una situación sólo puede interpretarse a la luz de una visión.

Por tanto, el segundo paso del proceso es nombrar las **contradicciones de fondo**. Estas son situaciones, tanto internas como externas, que obstruyen la realización de la visión común. Este es el punto en que la **Planificación Estratégica TP** difiere de los métodos orientados a objetivos. Permite a un grupo “trabajar con más inteligencia” eliminando obstáculos, en vez de sólo “trabajar con más esfuerzo” tratando de lograr su visión sin un enfoque claro de los impedimentos o contradicciones existentes.

El tercer paso es fijar las **direcciones estratégicas**. Estos son proyectos, programas, campañas y agendas que responden a las contradicciones de fondo, pavimentando el camino para que la visión se haga realidad.

En el cuarto paso, diseñar las **acciones sistemáticas**, se describen acciones específicas que implementarán las direcciones estratégicas. Estas se priorizan en términos de urgencia e importancia.

El quinto paso, preparar el **calendario de implementación**, consiste en detallar las acciones programadas para implementar en el primer trimestre. Estas se concretan en términos de los detalles sustanciales, incluyendo qué pasos se requieren, quién los hará, qué recursos se necesitan y cómo se verá la victoria. El *Proceso de Planificación Estratégica TP* no está listo mientras no se complete este paso.

Estos pasos se explican en más detalle más adelante en este capítulo.

## Usando Métodos *TP* Para Involucrar Al Grupo

El segundo aspecto de la originalidad del proceso de *Planificación Estratégica TP* es el uso de los métodos *TP* descritos en la Parte II de este libro. En la mayoría de las sesiones de *Planificación Estratégica TP*, cada paso del proceso consiste en una **conversación enfocada**, una charla sobre el proceso (como el rol de la **Visión Práctica**), y un taller para recolectar datos y lograr consenso. En muchos casos se utilizan otros recursos. Cintas de video, artículos o extractos de un libro relevante, a veces sirven como tema para una **conversación enfocada** o para reemplazar una charla.

Los métodos *TP* aúnan las intuiciones y experiencias de un amplio espectro de participantes, dando amplitud y realismo al proceso de planificación. También crean compromiso y motivación de parte de aquellos que participan en el proceso. Mientras más participantes, más amplio es el compromiso con el plan. Algunas organizaciones han usado el *Proceso de Planificación Estratégica TP* para reunir antecedentes de cada departamento para el plan estratégico general de toda la organización. Esas organizaciones han aprendido el beneficio de la participación grupal para hacer planificación estratégica. También comparten la perspectiva de Daniel Gray que “Ahora se acepta ampliamente que la planificación estratégica es una función de la gerencia de línea, en que especialistas de nivel corporativo juegan un rol de apoyo,” y que “un buen detalle de acciones . . . requiere la participación de la gerencia media e inferior y de los trabajadores.” La conclusión de Gray es que la participación del nivel inferior es altamente deseable porque, “Aquellos que conocen el terreno . . . Mediante tal participación los gerentes generan el tipo de comprensión, pertenencia, compromiso y motivación necesaria para una implementación exitosa. La alternativa, de impulsar la planificación estratégica al interior de la organización y bajar por los niveles con decretos y otras formas unilaterales de ‘comunicación’, sólo tiene un efecto menor.”

Hablando desde una perspectiva diferente, Rae Barrett, gerente general de SEPROD, una empresa manufacturera en Jamaica, describe el rol del *Proceso de Planificación Estratégica TP* en la toma de decisiones de su empresa.

“. . . Demasiado a menudo, la gente confunde la participación en la toma de decisiones con la responsabilidad del ejecutivo. Los ejecutivos son responsables por sus decisiones, y

esa responsabilidad no la pueden delegar en otra persona o grupo de personas. En la toma de decisiones participativa, queremos que los ejecutivos hagan uso de la amplia gama de expertos y experiencia que está a su disposición en la organización para que puedan tomar decisiones más informadas. Aún más, estudios sobre motivación han demostrado muchas veces que cuando las personas están expuestas al proceso por el cual se toman las decisiones que las afectan, ellas comparten un sentido de participación en la decisión y responden mejor a tales decisiones.”

### **Enfasis en la Implementación Como Parte del Proceso**

La tercera originalidad del *Proceso de Planificación Estratégica TP* es que no se queda al nivel de estrategia, sino que sigue hasta la implementación. De hecho, los últimos dos pasos del proceso de cinco pasos delimitan las acciones específicas que implementarán el plan estratégico.

Aún cuando muchos planes complejos quedan en la repisa, la encuesta de Gray descubrió un problema incluso más frecuente que es que los planes son demasiado generales. Informó que “Aproximadamente siete de 10 compañías en nuestra muestra no llevan la formulación de estrategia mucho más allá de una descripción general de dirección, como penetración de mercado o eficiencia interna, y algún objetivo generalizado como excelencia. El tener sólo generalizaciones para trabajar hace que la implementación sea muy difícil. Las metas no significan mucho si nadie delinea los caminos que llevan a ellas.”

Gray concluyó que “el remedio para una estrategia a medias es el detallado de acciones.” Esto es exactamente el tipo de detallado que ocurre en el paso final del *Proceso de Planificación Estratégica TP*.

Examinemos ahora en más detalle cada uno de los cinco pasos del *Proceso de Planificación Estratégica TP*.

## **Los Pasos del Proceso de Planificación Estratégica TP**

Cada uno de los cinco pasos del *Proceso de Planificación Estratégica TP* responde a una pregunta específica. Estas son:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. <b>Visión Práctica</b>          | ¿Cómo se verá nuestra organización dentro de cinco años a partir de hoy?                               |
| 2. <b>Contradicciones de Fondo</b> | ¿Qué está obstaculizando el camino hacia nuestra Visión?   |
| 3. <b>Direcciones Estratégicas</b> | ¿Cuáles áreas de actividad resolverán la Contradicción y permitirán que la Visión Práctica se realice? |
| 4. <b>Acciones Sistemáticas</b>    | ¿Qué acciones específicas implementarán las Direcciones Estratégicas?                                  |

## 5. Calendario de

¿Qué pasos se requieren para implementar **Implementación** esta Acción? ¿Cómo se llevarán a cabo? ¿Dónde? ¿Por quién? ¿Para cuándo?

Dependiendo del tamaño, estructura y necesidades de una organización, el **Proceso de Planificación Estratégica TP** puede tomar desde seis horas hasta dos días y medio. En algunas sesiones cada paso incluye una charla, una **conversación enfocada** (a veces tres) y un **taller**. Otras sesiones pueden enfatizar sólo los **talleres**, añadiendo **conversaciones enfocadas** sólo ocasionalmente.

Cada **Sesión de Planificación Estratégica TP** se adapta cuidadosamente a las necesidades de la organización y de su personal. Esto a menudo se hace con una **Conferencia de Diseño**, descrita en el Capítulo 6. A veces se agregan componentes especiales, como informes divisionales, presentaciones o estudios. Para mayor claridad, este capítulo se enfoca en los **talleres** usados en cada paso del proceso. Esto no es para disminuir el valor de los otros componentes metodológicos, los que pueden reforzar mucho el proceso de planificación, agregando diferentes estructuras y dimensiones según necesidad. Sin embargo, las variaciones son tan numerosas que se requeriría otro libro para describir todas las opciones y combinaciones que se han utilizado.

## Delinear la Visión Práctica

*En cada instancia de una cultura floreciente una imagen positiva del futuro había estado actuando.*

Fred Polak  
Futurista Holandés

*Uno de los distintivos de una organización exitosa es que tienen una visión —abren hacia dónde van.*

Larry Wilson  
Co-Autor  
El Vendedor de Un Minuto

*Una organización eficaz debe compartir una visión o sentido de propósito que todos sus empleados puedan articular.*

John Parr, Director  
Centro para Cooperación de  
Sector Público y Privado

*El líder no es el responsable por la visión, pero sí de que haya un proceso permanente de visionar por toda la organización.*

Peter Senge  
Innovation Associates

La Visión es un concepto que está recibiendo mucha atención hoy en día. Algunos consideran que ser visionario es un requisito para el liderazgo. Esto es cierto tanto para individuos como para organizaciones.

El *Proceso de Planificación Estratégica TP* comienza con expresar una *Visión Práctica* común. Esto da la dirección hacia la que la organización puede moverse y alinearse. Mientras más clara la visión, más enfocada es la estrategia.

Las visiones más poderosas, impulsoras y unificadoras comparten varias cualidades:

1. son concretas y específicas
2. son audaces, desafiantes y excitantes
3. son logrables.

Un buen ejemplo del poder de una visión está en la declaración inaugural de John F. Kennedy que “pondremos un hombre en la luna y lo traeremos con seguridad de vuelta a la tierra para fines de la década.” Si hubiera dicho, “Vamos a tener un mejor programa espacial,” ese comentario habría despertado poco interés. En vez, creó una imagen con carne y hueso, con objetivos y plazo específico. Esa única frase estimuló toda la carrera hacia la luna, porque entregó a los norteamericanos una imagen específica, vívida de su futuro en el espacio.

El *Taller de Visión Práctica* de la *Planificación Estratégica TP* elicitó de los participantes las imágenes que forman la base de su visión práctica conjunta. Luego les ayuda a amalgamar esas imágenes en una visión que es concreta, desafiante y lograble.

El *Taller de Visión Práctica* comienza con pedir a los participantes que se imaginen 5 años en el futuro y que describan lo que ven. La pregunta puede embellecerse pidiéndoles que imaginen que llevan a un reportero/fotógrafo visitante en un tour por la fábrica, o que están escribiendo un artículo de prensa sobre los cambios y logros de la empresa durante los últimos cinco años. Se les pide que describan vistas específicas, como si estuvieran tomando una foto. Esto les ayuda a enfocar en imágenes específicas y concretas.

Siguiendo los pasos descritos en el Capítulo 5, el taller procede en que cada persona hace una lista o **lluvia de ideas** de sus propias imágenes, y luego marca las tres que considera más importantes. Enseguida se forman pequeños equipos, seleccionando cinco a siete imágenes de todas las contribuciones individuales y se escriben en tarjetas de 12 x 20 cm. El facilitador recuerda a los equipos de escribir imágenes claras, concisas y concretas en las tarjetas. Luego procede a solicitar la imagen más clara, seguida de la más futura y la más original, y los equipos pasan hacia adelante sus tarjetas para comenzar a armar el mosaico que llegará a ser la visión práctica conjunta del grupo.

A medida que las imágenes se pegan en la pared o en un diagrama al frente de la sala, el grupo participa **organizándolas** en categorías de *imágenes similares*. Cuando todas las tarjetas están adelante, el grupo reflexiona sobre las categorías y las relaciones entre ellas. Lo que buscan son esquemas o puntos de encuentro, como también de diversidad, en su visión. También verifican si su visión está completa, buscando vacíos como no haber mencionado un producto o servicio que estarán entregando dentro de cinco años.

Luego se **nombra** cada categoría, definiendo una componente clave de la visión. Esto puede hacerse con el grupo entero, o en equipos, dependiendo del tamaño del grupo y del tiempo para la sesión. El trabajo en equipo estimula una mayor participación, pero cada equipo sólo se concentra en una parte de la visión. Cuando el grupo entero nombra cada cate-

---

goría, puede que unas pocas personas muy expresivas dominen la sesión, pero cada uno participa en nombrar cada categoría. Así, cada participante está “dentro de” la visión entera, y no sólo dentro de la categoría en que trabajó nombrando con su equipo.

Una vez nombradas todas las categorías, se vuelve a **reflexionar** sobre el esquema entero y se describe el consenso. Normalmente, el consenso es la visión que emerge del proceso, y la reflexión revela esto. A veces, sin embargo, hay puntos de diversidad críticos, y estos deben considerarse para lograr consenso sobre la visión. Esto a veces puede hacerse en el mismo proceso de reflexión. Otras veces, puede ser necesario dedicar un equipo pequeño para que hagan un mini-taller sobre puntos de diversidad y que vuelvan con una recomendación al grupo. Tal equipo debe representar las diversas perspectivas que son críticas para el tema.

Se prepara un esquema de la visión práctica del grupo, el que formará parte del documento que se entrega a cada participante al final de la sesión. También se confecciona un esquema grande y se monta en una pared lateral de la sala, como punto de referencia de la sesión siguiente.

### **Analizar las Contradicciones de Fondo**

Una vez articulada la **visión práctica** común, podemos identificar las **contradicciones**, u obstáculos, a la realización de la visión. La pregunta considerada en esta sesión es, “¿Qué obstáculos o impedimentos obstruyen la realización de nuestra visión?”

Las contradicciones no son problemas. Son ventanas que permiten al grupo ver dónde tienen que moverse para lograr la visión.

Las contradicciones son positivas, no negativas. Son realidades existentes, no ausencias o vacíos. Por ejemplo, “Falta de dinero” no es una contradicción, sino una situación. “Presupuesto mal priorizado” es una contradicción que puede ser iluminada por la visión práctica.

El proceso de analizar las contradicciones de fondo no consiste en identificar problemas, sino en identificar las causas raíces de muchos asuntos que están a la vista. Analizar contradicciones es como un médico diagnosticando la causa de una enfermedad, mas que sólo dar un tratamiento para los síntomas; o como arrancar malezas de raíz, mas que sólo cortarlas por arriba, con lo que volverán a crecer dentro de pocos días.

El método del **Taller de Consenso TP** aúna la diversidad de experiencias y sabiduría de un grupo para identificar los obstáculos comunes, subyacentes a su visión.

El **Taller de Contradicciones de Fondo** comienza en que el grupo revisa el esquema de su visión práctica. Se les pide hacer una **lluvia de ideas** en su hoja sobre al menos un obstáculo o impedimento para cada columna o categoría del esquema de visión. Cuando están listos, cada participante marca los dos o tres ítems más críticos en su lista.

Nuevamente en equipos, cada miembro comparte sus ítems marcados. Juntos, cada equipo selecciona cinco a siete obstáculos de todos los que han compartido y los escriben en tarjetas. El facilitador les recuerda de escribir frases positivas, concretas, idealmente como títulos de tres palabras. Se les pide numerar sus tarjetas secuencialmente.

El facilitador pide a cada equipo enviar adelante sus tarjetas numeradas 2, 4 y 6. Esto logra una selección al azar de obstáculos de cada equipo. A medida que se van colocando en la pared, el facilitador comienza a **ordenarlas** en grupos de acuerdo a *causa o raíz común*. Si alguna tarjeta no está clara o está planteada en forma negativa, el facilitador pedirá al equipo que la envió a reescribirla. Una vez que varias categorías han comenzado a emerger con claridad, a cada una se le asigna una letra. El facilitador pregunta al grupo, “¿Cuál es la causa de fondo de todos los obstáculos en esta categoría?” Se anota un título resúmen de una palabra a cada grupo de tarjetas. El facilitador luego pide a los grupos ver en sus tarjetas restantes si tienen alguna que no calza en ninguno de los grupos existentes. Cuando estas tarjetas se pasan adelante, algunas puede que sí calcen en un grupo existente, cuando los otros equipos las ven. O varias tarjetas “fuera de lugar” pueden juntarse para formar un nuevo grupo. Algunas pocas “rezagadas” pueden quedar solas por el momento.

Finalmente, el facilitador pide al grupo marcar las tarjetas que aún les quedan con la letra del grupo al que corresponden y pasarlas adelante. Una vez que todas las tarjetas están en la pared, el grupo reflexiona sobre las agrupaciones y esquemas de obstáculos que impiden la realización de su visión. Una observación común es que casi cada agrupación contiene obstáculos a muchos componentes diferentes de la visión. No existe una relación uno-a-uno entre los componentes de las contradicciones y los de la visión.

La reflexión del grupo informa el proceso de **nombrar** las agrupaciones. Este proceso de nombrar es crítico, porque interpreta un esquema de relaciones, nombra ese esquema, y objetiviza con ello una realidad que no había sido reconocida. Nuevamente, los grupos de datos pueden ser nombrados por el grupo entero o por equipos. En cualquier forma, sin embargo, es importante permitir al grupo entero reflexionar en profundidad sobre todos las agrupaciones y sus nombres al final, para asegurar la pertenencia y el consenso de todos.

Durante la **evaluación** al final del **Taller de Contradicciones de Fondo** el grupo normalmente está agotado, a veces deprimido, a veces aliviado y a veces los tres. Este agotamiento viene de trabajar duro con ser honestos consigo mismos. La depresión puede venir de ver el número, tamaño y peso de los obstáculos, que puede que no habían considerado en serio antes. El alivio viene de haber sacado muchos asuntos a la luz que antes estaban escondidos, y de verlos nombrados y con ello objetivizadas—lo que hace más fácil ver cómo poder empezar a manejarlos.

El esquema **Contradicciones de Fondo** se prepara anotando cada contradicción con todas las tarjetas debajo, en orden descendente de izquierda a derecha. Se coloca a un costado de la sala para referencia en la siguiente sesión sobre **Direcciones Estratégicas**. También se hace una copia para el documento final.

## **Fijar las Direcciones Estratégicas**

La sesión de **Direcciones Estratégicas** es un punto pivotal en el *Proceso de Planificación Estratégica TP*. Este es el comienzo de la creación de un plan de acción. Los talleres de **Visión Práctica** y de **Contradicciones de Fondo** utilizaron el pensamiento visionario y analítico. El taller de **Direcciones Estratégicas** requerirá del pensamiento estratégico.

**Direcciones Estratégicas** son direcciones o propuestas amplias que se ocupan de las **Contradicciones de Fondo**. Pueden ser directas, enfrentando a una contradicción de lleno para eliminarla, o indirectas, rodeando a la contradicción. A menudo toman la forma de nuevos programas, proyectos, campañas o sistemas.

Debido a que se ocupan de las contradicciones, y no de la visión, las direcciones estratégicas tienden a ser amplias y comprensivas. Es probable que hayan tantas que se enfocan hacia adentro como las que se enfocan hacia afuera.

Creatividad e innovación son la clave para fijar las **Direcciones Estratégicas**. Al comienzo de esta sesión se suele usar una charla o conversación destacando “movidas audaces” para entregar imágenes frescas de acciones innovadoras y las múltiples formas para enfrentar las contradicciones. El **Taller de Direcciones Estratégicas** comienza con que cada participante revisa el esquema de las **Contradicciones de Fondo**. Luego anotan al menos dos propuestas diferentes para tratar con cada contradicción y marcan sus tres mejor propuestas. Cada equipo luego selecciona cinco a siete propuestas, cuidando de balancear propuestas audaces con propuestas conservadoras, pero enfatizando las audaces. Las propuestas seleccionadas se anotan en tarjetas, codificadas en colores según la contradicción que enfrentan (si no hay suficientes colores de tarjetas, pueden marcarse con el símbolo de la contradicción).

Con grupos grandes (20 o más), cada equipo puede asignarse a trabajar en 2 o 3 de las contradicciones. En este caso, cada persona hace una **lluvia de ideas** de al menos tres propuestas para cada contradicción y marca un ítem para cada una. Luego cada equipo selecciona de las contribuciones individuales 6 a 8 propuestas por cada contradicción asignada, asegurando que el grupo de propuestas esté balanceado y suficientemente amplio para resolver la contradicción.

Cuando los equipos han terminado su trabajo, el facilitador pide a cada equipo que pasen adelante la propuesta más clara, aquella que no requiere explicación. Luego, cada equipo pasa adelante una propuesta que es muy diferente de cualquiera de las entregadas en la primera vuelta. A medida que las tarjetas se pasan adelante, el facilitador las ubica en la pared en columnas. Se **ordenan** en columnas de acuerdo a *intención similar*. Si hay más de una columna con sólo una tarjeta, el facilitador puede pedir a cada equipo pasar adelante una tarjeta adicional. Una vez que las columnas contengan agrupaciones de datos bastante distintivos, el grupo revisa el contenido de cada columna y le da un título de una palabra que resume la esencia de la intención de las tarjetas en esa columna. Luego los equipos marcan las tarjetas restantes con el símbolo de la columna a la que pertenece. Las tarjetas se pasan adelante y se ubican en la pared en las columnas indicadas por el símbolo en la tarjeta.

Cuando todas las tarjetas están dispuestas en columnas, el grupo reflexiona sobre las columnas, observando cuáles tienen el mayor número de tarjetas, el menor número, la mayor mezcla de colores de tarjetas (revelando columnas que han convergido de propuestas para muchas contradicciones diferentes), y las relaciones entre columnas. El facilitador dirige la atención del grupo a la columna con el mayor número de tarjetas y pregunta, “¿Qué es lo que intentamos hacer en esta área?” Cuando el grupo logra un consenso sobre el nombre para esa columna, se procede a nombrar el resto de las columnas, ya sea por el grupo entero o por equipos.

Una reflexión final, o **evaluación**, sobre las direcciones estratégicas ayuda al grupo a internalizar las direcciones, observar el balance entre direcciones audaces y conservadoras, y notar su propio estado de ánimo al revisar las decisiones que han tomado sobre sus direcciones para el año próximo.

## Diseñar las Acciones Sistemáticas

*El remedio para una estrategia a medias es el detallado de acciones.*

Daniel H. Gray

Una vez definidas las **Direcciones Estratégicas** que superarán a las contradicciones, el próximo paso del **Proceso de Planificación Estratégica TP** es diseñar acciones específicas que “pondrán ruedas debajo” de esas propuestas. Esas son las acciones que se implementarán durante el próximo año.

**Acciones Sistemáticas** (o tácticas, como a veces se les llama) son acciones específicas que son independientes. Normalmente existen varias de tales acciones las que, en conjunto, sirven para implementar una **Dirección Estratégica**. Por ejemplo, una **Dirección Estratégica** como “Sistema de Comunicación Inter-Departamental” podría ser implementado por varias **Acciones Sistemáticas** tales como, “Iniciar Boletín Interno,” “Conexión de Correo Electrónico,” y “Reuniones Mensuales de Jefes de Departamento.” **Acciones Sistemáticas** toman más de una persona y un día para lograr, pero son específicas, concretas y medibles.

El **Taller de Acciones Sistemáticas** comienza con asignar las **Direcciones Estratégicas** por equipos. Cada equipo es responsable por una a tres **Direcciones Estratégicas**. En cada equipo, cada persona hace una **lluvia de ideas** de dos o tres acciones prácticas, independientes que lograría cada una de las **Direcciones Estratégicas** asignadas a su equipo. Cada persona marca en su lista la acción más eficaz para cada dirección. Luego el equipo junta los ítemes marcados de cada integrante para cada dirección. El equipo revisa la lista, preguntando si las acciones son prácticas, realizables y medibles, y si, si todas fueran implementadas, las **Direcciones Estratégicas** se realizarían. Se eliminan duplicados y una lista de 7 a 10 acciones para cada dirección se escribe en tarjetas (una acción por tarjeta).

Luego el grupo entero se reúne, y a cada equipo se le pide enviar adelante dos tarjetas con las acciones más sustanciales para cada una de sus **Direcciones Estratégicas**. Estas acciones requerirán la mayor cantidad de tiempo y el mayor número de personas para realizar. El facilitador luego agrupa las acciones en la pared, **ordenadas** según acciones *similares*. Enseguida el facilitador pide dos o más acciones por dirección—sustanciales pero diferentes de aquellas ya en la pared. Estas se agregan a las agrupaciones. Mientras sigan llegando acciones originales, el facilitador sigue solicitando más datos. Una vez que todas las tarjetas comienzan a calzar dentro de las agrupaciones existentes, a éstas se les da un título aproximado que define el área de acción descrita por las tarjetas. Luego los equipos marcan sus tarjetas restantes con el símbolo correspondiente a la agrupación en que calzan y las pasan adelante.

Una vez agrupadas adelante todas las tarjetas, el grupo reflexiona sobre lo que revelan las áreas de acciones. Algunos puntos importantes para ver son:

¿Cuáles agrupaciones tienen más tarjetas? Esta es una clave para las acciones que las personas sentían que eran más sustanciales.

¿Cuáles agrupaciones tienen la mayor mezcla de colores (acciones se escribieron en tarjetas de color según la **Dirección Estratégica**)? Esto puede revelar cuáles acciones pueden tener un impacto más amplio.

Luego el grupo **nombra** cada agrupación, comenzando con aquella con más tarjetas. El nombre describe la acción indicada por las tarjetas en cada agrupación.

Después de una reflexión final sobre las acciones, observando cuáles son más sustanciales, cuáles más catalíticas, cuáles son acciones necesarias de apoyo, el grupo revisa las implicaciones de estas acciones para la organización y los participantes. Finalmente se prepara un esquema con las **Acciones Sistemáticas**, con la acción más catalítica ubicada al centro.

## Prepar el Calendario de Implementación

*El ochenta y siete por ciento [de las empresas que participaron en la encuesta] informan sentirse desilusionadas y frustradas con sus sistemas [de planificación estratégica]. Cincuenta y nueve por ciento [de éstas] atribuyen su descontento a las dificultades encontradas en la implementación de los planes.*

Daniel H. Gray

La **Planificación Estratégica TP** no termina con nombrar las **Acciones Sistemáticas** necesarias para realizar las **Direcciones Estratégicas**. Sigue para aclarar el quién, cómo, qué, porqué, dónde y cuándo de cada una de estas acciones.

El primer paso es determinar la prioridad de las **Acciones Sistemáticas**. Esto suele hacerse con una conversación reflexiva que refresca la memoria del grupo sobre las acciones, especialmente si ha pasado una noche o más desde la última vez que miraron el esquema de **acciones**. A veces la priorización se hace en la reflexión al final del **Taller de Acciones Sistemáticas**. Al priorizar las acciones, el grupo determina cuáles deben implementarse en el primer trimestre del año, el segundo, el tercero y el cuarto. Los criterios de selección son:

- ¿Cuáles son las acciones más urgentes?
- ¿Cuáles son las más fáciles de lograr y por lo tanto crearán momentum?
- ¿Cuáles serán catalíticas, o allanarán el camino para varias otras?

Una vez identificadas las acciones a implementar en el primer trimestre, se las distribuye por equipos. La selección de equipos es importante aquí. Dependiendo de la organización, su estructura, el enfoque de la planificación y la composición del grupo, los equipos pueden consistir de voluntarios según interés, ser asignados por un superior presente o formarse de acuerdo a responsabilidades departamentales existentes. La Historia de Texaco en el Capítulo 3 es una buena ilustración de los valores a considerar al constituir los equipos en este punto. El valor más crítico en la configuración de equipos es que éstos entiendan que son responsables por la implementación de las acciones. No están tomando decisiones para que otra persona las ejecute.

Cada equipo generalmente tendrá una a tres acciones para trabajar. Para cada acción, el equipo llena un *detalle de implementación*. Este formulario les ayuda a pensar en detalle cada paso necesario para completar la acción. Los grupos deciden quién hará cada paso y cuándo, qué recursos se requerirán, y cómo se determinará el término de la acción. Durante este proceso los miembros de equipo mirarán sus agendas personales, haciendo citas, programando reuniones y llamados telefónicos, etc.

Mientras los equipos trabajan en los *detalles de implementación*, el facilitador crea un gran calendario en la pared del frente, mostrando los próximos tres meses, divididos en semanas. Las acciones a implementarse en el próximo trimestre se colocan hacia abajo a la izquierda del esquema. Luego a los equipos se les pide escribir cada paso de implementación para cada acción en una tarjeta, incluyendo los nombres de aquellos involucrados en el paso. También hacen una tarjeta describiendo la victoria que se logrará al completar esa acción. Las tarjetas de victoria se ubican a la derecha del calendario, y cada paso de implementación en la semana en que ocurrirá.

Cuando todos los equipos han terminado y colocado sus pasos de implementación en el calendario, el grupo entero se reúne para reflexionar. Cada equipo informa sobre sus planes de implementación, y el grupo comienza a ver cómo se relacionan, complementan o contradicen entre ellos. Luego reprogramarán esos eventos de manera que se complementen entre ellos en relación al plan general. Este proceso de reflexión y revisión ayuda a consolidar al grupo como un solo gran equipo, cada uno jugando su parte en la implementación del plan total, el que han creado juntos, más que un montón de pequeños equipos, cada uno con sus propias agendas.

El *Calendario de Implementación* se copia en una hoja para incluir en el documento final. Este servirá como referencia para sesiones de revisión futuras.

El *Proceso de Planificación Estratégica TP* típicamente termina con una reflexión sobre el proceso de planificación total, incluyendo el proceso, el producto y qué le ha pasado al grupo durante el proceso. Es en esta reflexión que los miembros del grupo generalmente reconocen que no sólo han creado un plan que ellos creen será ganador, sino también que han llegado a ser un equipo, comprometido y motivado para ver la realización del plan en conjunto.

## Resumen

El *Proceso de Planificación Estratégica TP* tiene cinco pasos:

1. Delinear la **Visión Práctica**
2. Analizar las **Contradicciones de Fondo**
3. Fijar las **Direcciones Estratégicas**
4. Diseñar las **Acciones Sistemáticas**
5. Preparar el **Calendario de Implementación**.

## DETALLE DE IMPLEMENTACION

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Título del Logro

**INTENCION A 90 DIAS (Qué y Porqué)**

**PASOS DE IMPLEMENTACION (Cómo)**

**QUIEN**

**CUANDO**

**COORDINADOR:**

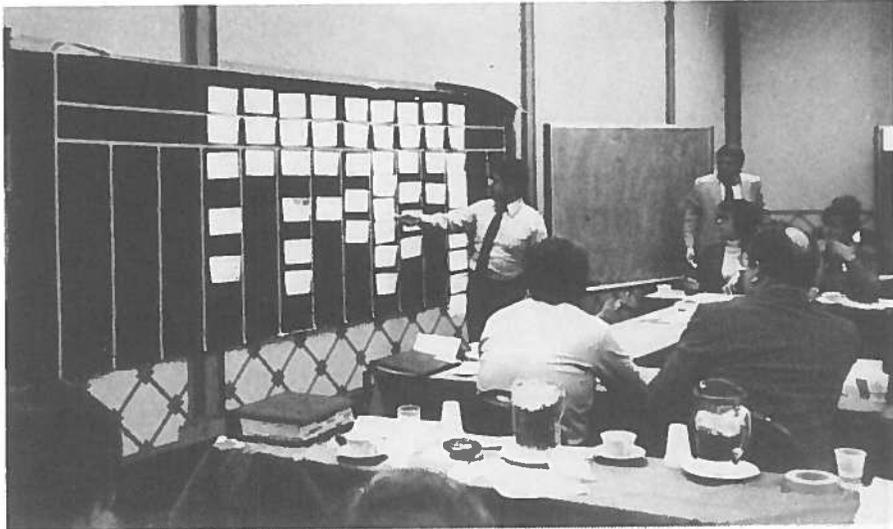
**MIEMBROS DEL EQUIPO:**



Ordenado los Datos en un Taller de Visión Práctica



Sesión Plenaria de un Taller de Contradicciones de Fondo



Nombrando las Categorías en un Taller de Direcciones Estratégicas



Equipos Informan sus Pasos de Acción en un Taller de Calendario de Implementación



Facilitador dirige la evaluación de un *Proceso de Planificación Estratégica TP*

Cada uno de estos cinco pasos incluye los tres métodos fundamentales *TP*:

1. el *Método TP de Conversación Enfocada*
2. el *Método TP del Taller de Consenso*
3. las *Técnicas TP de Planificación y Orquestación de Eventos*.

Cada paso, o sesión de un *Proceso de Planificación Estratégica TP* consiste de un *taller TP* que elicitó datos objetivos y percepciones intuitivas de los participantes y los entrelaza en una imagen que es más amplia y profunda de lo que cualquier persona, o incluso un pequeño grupo de ejecutivos superiores, podrían haber creado.

El uso de las *conversaciones enfocadas TP* en varios puntos a lo largo del proceso permite al grupo tomar distancia y aprender de lo que acaba de lograr. Estos puntos suelen estar al comienzo y al final de cada sesión, y también en los puntos de transición entre trabajo grupal y sesiones (plenarias) del grupo entero. Esto es de un inmenso valor en que el grupo descubre relaciones y direcciones que no pueden verse desde la perspectiva de un solo equipo o departamento. La imagen completa se enfoca, dando a cada participante una comprensión más completa de la organización, del plan que está emergiendo y de su rol en él. Esto es una parte crítica para desarrollar el sentido de posesión, compromiso y de responsabilidad total que se genera con los métodos *TP*.

Las *técnicas TP de planificación y orquestación de eventos* se usan para adaptar cada *Sesión de Planificación Estratégica TP* a las necesidades específicas del grupo, en base a variables como:

- la estructura y estilo de operación del grupo,
- el tamaño y composición del grupo,

- el esquema de tiempo para la sesión,
- la ubicación del evento y
- el enfoque e intención particular de la planificación.

La interacción de individuos, equipos y del grupo entero se diseña coreográficamente para incorporar una máxima participación y sentido de pertenencia del plan entero. No existe un esquema fijo; cada grupo requiere atención a la medida. Sin embargo el uso diestro de estas técnicas es crítica para crear el plan y para desarrollar un espíritu y compromiso de equipo que garantizarán la implementación exitosa del plan.

*Nuestros empleados no sólo hicieron contribuciones, sino que dieron innumerables sugerencias, tácticas y propuestas para mejorar nuestras operaciones tanto en el corto como el largo plazo.*

Robert C. McCrystal  
Presidente y Director Ejecutivo  
American Cablevision Company

*Los sesenta participantes, representando agencias federales, estatales, regionales y locales, como también al sector privado, ciertamente se fueron del taller con un espíritu de esfuerzo cooperativo para reforzar la viabilidad de desarrollo económico del Estado.*

Richard D. Cole  
Comisionario  
Departamento de Gobierno Local  
Estado de Kentucky

*Dedicamos menos de un mes creando planes que nos tomaban varios meses con métodos anteriores.*

Dr. William T. Sackett  
Vice Presidente  
Corporate Technology Center  
Honeywell

*Estas conferencias a lo largo de un período de tiempo han resultado en una mejor comprensión de las necesidades del cliente. Como resultado, el equipo de marketing ha logrado una tasa de crecimiento acumulado del 15% o más. La fuerza del programa provino de crear el esquema juntos con [los facilitadores TP] por los resultados que queríamos y participando como co-facilitadores en nuestra propia conferencia.*

Gerente de Marketing  
Indofils Chemicals Company  
India

El próximo capítulo demostrará el uso de la **Tecnología Participativa** en la capacitación y desarrollo de liderazgo.

## CAPITULO 8

# Desarrollo de Liderazgo TP

*Más y más empresas dicen ahora que lo que quieren es liderazgo. No administradores burocráticos tradicionales . . . Sino líderes, verdaderos líderes.*

Buscador de Ejecutivos  
Korn Ferry

*Los administradores controlan. Los líderes crean compromiso.*

John H. Zenger  
Consultor de Administración

A medida que el rol del gerente ha evolucionado desde uno de administración y control al de facilitador y líder, los métodos *TP* han probado ser altamente eficaces para satisfacer esta necesidad en dos formas. 1) La capacitación en los métodos *TP* básicos entrega habilidades de facilitación a gerentes y supervisores en todos los niveles de una organización. Aún más, estas habilidades tienden a “contagiarse” a aquellos no capacitados pero que participan en las sesiones participativas de solución de problemas y planificación. 2) Los métodos *TP* son altamente eficaces como herramientas de capacitación para ayudar a los participantes a entender y aplicar en forma práctica nuevos conceptos y habilidades de liderazgo efectivo.

## Los Métodos *TP* Como Habilidades de Liderazgo

Muchas organizaciones que han usado métodos *TP* para planificación estratégica o planificación de acciones han proseguido a capacitar a su personal en los métodos *TP*, incorporando así la *TP* a sus esquemas operativos normales. En este libro se mencionan varias empresas, incluyendo a Hughes Tool (Capítulo 2) y Texaco (Capítulo 3).

Estas organizaciones descubren que, a medida que los métodos *TP* pasan a formar parte de su proceso cotidiano de planificación y solución de problemas en todos los niveles operativos, las habilidades de liderazgo comienzan a crecer y las personas y equipos comienzan a auto-administrarse. Al participar en sesiones frecuentes de planificación y solución de problemas, los empleados comienzan a aprender estas habilidades y a usarlas en sus propias áreas de trabajo. Como saben que sus aportes son valorados, los ofrecen libremente, en vez de esperar que alguna otra persona reconozca y resuelva los problemas que surgen.

Algunas de las cualidades de liderazgo que más frecuentemente se mencionan como necesarias para ejecutivos corporativos hoy en día son:

- Pensamiento visionario
- Habilidades de comunicación excelentes
- Habilidad de generar motivación y compromiso
- Integridad
- Orientado a la acción
- Habilidad de administrar cambios.

Estos también están entre los beneficios más frecuentemente atribuidos a los métodos *TP*.

Igual que todas las aplicaciones *TP*, la capacitación en métodos *TP* se diseña a la medida para cada cliente. Sin embargo, los componentes más comunes de la capacitación de facilitadores incluye los métodos descritos en la Parte II:

- el *Método TP de Conversación Enfocada*
- el *Método TP del Taller de Consenso*
- las *Técnicas TP de Planificación y Orquestación de Eventos*.

Otros componentes que frecuentemente se incluyen son:

- el *Proceso TP de Planificación Estratégica*
- el *Proceso TP de Planificación de Acciones*
- el *Método TP de Seminario*
- el *Método TP de Preparación de Charlas*.

El proceso de capacitación, como podrían suponer, es participativo. Un módulo típico de capacitación sigue los siguientes pasos:

- Una **demonstración** del método a aprender
- Una **reflexión** sobre los métodos usados, los resultados logrados y el efecto que tuvieron sobre el grupo
- Una **charla** sobre los procedimientos usados al aplicar el método
- La **preparación** individual o por equipos de una aplicación del método
- La **práctica** de la aplicación del método
- Una **evaluación** y reflexión sobre la práctica.

Por ejemplo, imaginen un módulo de capacitación para el *Método TP del Taller de Consenso*. El módulo comienza con un taller de **demostración**; usando un tema o enfoque relevante para los participantes, mas no cargado emocionalmente ni un asunto de extrema urgencia. Necesitan mantenerse suficientemente desvinculados del contenido para poder observar el proceso. Formar equipos, planear una celebración de oficina o diseñar un ambiente de trabajo ideal son excelentes temas de demostración. El capacitador juega el rol de facilitador y los capacitados participan en la creación del producto.

Luego de la demostración, una **conversación enfocada** permite al grupo repasar el taller de demostración, evaluar su eficacia y **reflexionar** sobre cómo los métodos usados produjeron los resultados. También observan el efecto del método sobre el grupo y sobre ellos mismos como individuos.

Una **charla** explica paso a paso el procedimiento para facilitar un **taller de consenso TP**. El taller de demostración sirve como punto de referencia para ilustrar los diferentes procedimientos y los “gajes del oficio”. Se distribuyen hojas de trabajo para ayudar en la preparación del taller y un período de preguntas y respuestas permite a los participantes afinar su comprensión.

Individualmente o en equipos, los participantes tienen tiempo para **prepararse** a dirigir un grupo. Ocasionalmente, se le deja decidir a la persona o al equipo.

El taller de **práctica** se puede realizar de varias formas:

- Una persona (voluntaria o asignada) dirige el taller completo
- El taller se divide en cinco partes (contexto, lluvia de ideas, ordenar, nombrar y reflexionar) y diferentes participantes dirigen cada parte
- Varios talleres de práctica se realizan simultáneamente en equipos.

El tamaño del grupo, el número de capacitadores y la duración de la sesión de capacitación determinan cómo realizar los talleres de práctica. Sin embargo, tanto los que participan como los que practican la facilitación logran mucha experiencia práctica de los trucos que hay que tener bajo la manga y de las trampas que hay que evitar en la facilitación.

La **evaluación**, normalmente hecha con una **conversación enfocada**, refuerza y profundiza el aprendizaje del taller de práctica. A medida que los que practicaron la facilitación y los que participaron comparten entre ellos sus observaciones, experiencias y aprendizajes, el grupo entero amplía y profundiza la comprensión del método.

Igual que cualquier otra habilidad, la facilitación de métodos **TP** se aprende mejor mediante la práctica. La participación en una sesión de capacitación entrega a la persona el entendimiento teórico y práctico del método y de cómo funciona. El próximo paso es llevarlo a la realidad. Cuando un grupo de gerentes o supervisores de una organización se capacitan juntos, a menudo deciden trabajar juntos para preparar talleres u otras aplicaciones de métodos **TP** hasta que se sienten con suficiente confianza para hacerlo por sí solos. Mientras más se usan los métodos, más fácil se vuelven y el facilitador descubre su adaptabilidad a más situaciones.

## Los Métodos *TP* Como Herramientas de Capacitación

Capacitar a personas para facilitar con métodos *TP* entrega valiosas habilidades de liderazgo y que pueden difundirse por todos los niveles de la organización. Sin embargo los métodos *TP* también pueden usarse como valiosas herramientas de aprendizaje para ayudar a las personas a dominar conceptos y técnicas de liderazgo de otras fuentes. Más adelante en este capítulo se dan varios ejemplos.

¿Porqué los métodos *TP* son tan útiles para capacitar? Muchos estudios demuestran que cualquier material se domina mejor cuando el aprendiz habla sobre lo que él o ella han aprendido. El *Método TP de Conversación Enfocada* permite a un grupo conversar sobre lo que han leído, observado o experimentado, objetivizando con ello la información. Luego evalúan su impacto sobre ellos mismos y toman una decisión sobre su relación con la información (si es o no es cierta, el mejor uso para ella, etc.)

El *Método TP de Seminario* es una excelente herramienta de estudio en grupo. Consiste en hacer un esquema, que es una imagen visual del libro o artículo, y luego realizar una extensa *conversación enfocada* sobre el esquema como una forma de entender el mensaje del autor y sus implicaciones para el grupo.

“Dímelo y lo olvido. Muéstramelo y lo recuerdo. Involúcrame y lo entiendo.” Este proverbio chino explica porqué el *Método TP del Taller de Consenso* es una eficaz herramienta de capacitación. Cuando se presentan nuevos datos, la mejor manera de entender cómo y porqué funciona es ensayarlo en una situación práctica. En programas *TP* de capacitación de liderazgo, un seminario sobre un libro -como *Creando Excelencia*- o la práctica de una nueva técnica a menudo se sigue con un taller en que los participantes en conjunto construyen un plan para llevar a la práctica los nuevos conceptos en sus áreas de trabajo. De esta manera, la capacitación avanza desde la teoría, a la práctica y a la aplicación efectiva, en vez de simplemente archivarlo en el fondo de las mentes de los participantes como una idea interesante que podrían usar algún día.

### El Laboratorio *TP* de Desarrollo de Liderazgo

Muchos programas de desarrollo de liderazgo se diseñaron usando los métodos *TP* para capacitar a gerentes en una amplia variedad de habilidades y conceptos de liderazgo. Uno de los mejores ejemplos está dado por el Grupo de Hoteles Taj, parte del Grupo de Empresas Tata, uno de los mayores y más respetados grupos empresariales de la India. Bajo el liderazgo del Director Ejecutivo Ajit Kerkar, el Grupo de Hoteles Taj ha crecido cuarenta veces en sólo quince años.

Este grupo tiene una tradición de desarrollar líderes desde adentro, con muchos ejecutivos superiores que han surgido desde posiciones principiantes. Como un rápido crecimiento requería que el Grupo de Hoteles Taj acelerara el desarrollo de gerentes medios con talento, V.S. Mahesh, Vice Presidente de Desarrollo de Recursos Humanos, solicitó a ICA: India diseñar un programa para capacitar a ejecutivos jóvenes y prometedores considerados por sus

superiores con potencial ejecutivo. A Mahesh se le describe como un “agente de cambio” visionario, que ve el ambiente participativo como el estilo gerencial del futuro. El encontró en la *Tecnología Participativa* las habilidades necesarias para realizar dicho futuro.

Mahesh explicó que la intención del programa era acelerar el proceso de desarrollo de nuestras personas jóvenes. Algunos de nuestros ejecutivos de más edad han surgido mediante un proceso de ensayo y error. En ese tiempo no había escuelas de negocios, y teníamos personas que se contrataron por su excelencia técnica y que tuvieron que subir a posiciones ejecutivas,” observó. “Queríamos saber qué podíamos hacer con personas jóvenes que parecen exhibir el potencial ahora, para que por parte de la organización pudiéramos hacerles ver concientemente que tenían que desarrollar sus habilidades de liderazgo y pulir sus estilos de liderazgo.”

El programa se diseñó para apoyar la filosofía de Mahesh que la gerencia debe permitir a todas los empleados a lograr su más alto potencial. “Si logro que toda los gerentes en todos los niveles aceptan que su éxito, el éxito de sus departamentos y el éxito de la organización dependen de cómo ellos ayudan a las personas que trabajan con ellos a desarrollarse lo más rápidamente posible para alcanzar su potencial máximo, entonces seré feliz,” explicó Mahesh. “Y si esto viene genuinamente del líder y éste hace todo lo correcto para ayudar a sus personas a lograr un desempeño máximo y a operar en ese nivel, entonces pienso que no hay nada que pueda parar esta organización.”

El *Laboratorio de Desarrollo de Liderazgo* diseñado por ICA: India para el Grupo de Hoteles Taj consistió en tres módulos de una semana, con cuatro a ocho semanas entre sesiones para que los participantes pudieran ensayar las habilidades recién adquiridas en su lugar de trabajo. Cerca de 30 gerentes prometedores asistieron a las sesiones. Un programa similar de 2 días se realizó para familiarizar a los jefes de departamento y gerentes superiores con el programa de capacitación en que participaba su personal.

El Módulo I del *Laboratorio de Desarrollo de Liderazgo* cubría Habilidades de Desarrollo Individual, el Módulo II consistió en Habilidades de Formación de Equipos y el Módulo III se enfocó en Habilidades de Formación de Cultura. El formato incluía demostraciones y práctica de todos los métodos *TP* además de una amplia variedad de otros recursos. Como el laboratorio fue diseñado en cooperación con Mahesh, varias sesiones estaban dedicadas a asuntos e inquietudes específicos del staff del Grupo Taj, tales como administración del tiempo y análisis de cultura. Cada módulo terminaba con una evaluación escrita y oral y asignaciones para práctica de habilidades durante el tiempo intermedio.

### **Módulo I: Desarrollo Individual—El Líder como Inovador**

El enfoque del Módulo I era el desarrollo individual, el líder como inovador. Los cinco días incluyeron:

- Varias sesiones de estudio de las habilidades de liderazgo destacadas por Hickman y Silva en su libro *Creando Excelencia*
- Estudio y aplicación de los tipos de personalidad Myers-Briggs
- Ejercicios de *Un Golpe en el Lado de la Cabeza* y *El Humano Posible* para demostrar a los participantes su propias habilidades creativas e intuitivas.

## Laboratorio de Desarrollo de Liderazgo

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3
<p><b>HABILIDADES PERSONALES</b></p> <p>Perfil de Personalidad Método de Graficación Habilidades Creativas Solución de Problemas Taller Básico Habil. de Supervisión</p>	<p><b>HABILIDADES DE EQUIPOS</b></p> <p>Práctica en el Trabajo Habilidad de Escuchar Método de Conversación Diseño del Espacio Habil. de Liderazgo Dirección de Seminario Evaluación de Equipos</p>	<p><b>HABILIDADES DE CULTURA</b></p> <p>Análisis Cultural Liderazgo Situacional Diseño Mental Habil. de Disertación Aplicación de Maslow Metas APO/KRA</p>

- Partes de videos, *En Busca de la Excelencia* y *Todo lo que Siempre Querías Saber sobre la Supervisión* entregando imágenes de estilos de liderazgo innovador
- Dos sesiones enfocadas en la administración del tiempo, basado en el trabajo de Peter Drucker
- Se enseñó los *Métodos TP de Seminario, Taller de Consenso, Planificación de Acciones* y el *Proceso de Planificación Estratégica*, y se los usó en varias de las sesiones. Por ejemplo, el *Método TP de Seminario* se usó para estudiar *Creando Excelencia* y el *Proceso TP de Planificación Estratégica* se usó para desarrollar planes para crear excelencia en varios aspectos operacionales del Grupo Taj.

El Módulo I terminó con una refelexión y evaluación. Luego los participantes volvieron a sus trabajos por tres semanas para practicar sus nuevas habilidades e implementar los planes que habían creado.

### **Módulo II: Desarrollo de Equipos—El Líder como Facilitador**

El enfoque del Módulo II era el desarrollo de equipos, y el estilo de liderazgo del facilitador. A continuación un resumen de las componentes de este módulo:

- Una revisión de la experiencia de los participantes al aplicar en su trabajo lo que habían aprendido en el Módulo I

- Talleres y seminarios de práctica dirigidos por los participantes, los que fueron evaluados y criticados por sus colegas
- Estudio de las habilidades gerenciales de sensibilidad, versatilidad y paciencia descritas en *Creando Excelencia*
- Ejercicios basados en la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría motivacional de Herzberg y el trabajo de John K. Galbraith sobre el poder ayudó a aterrizar estos conceptos para los participantes
- Segmentos adicionales del video *En Busca de la Excelencia* entregaron imágenes útiles de estas habilidades de liderazgo en acción
- En este módulo se enseñó el **Método TP de Conversación Enfocada**, y las subsiguientes conversaciones del grupo entero fueron dirigidas por los participantes. Se enfatizaron las **Técnicas TP de Planificación y Orquestación de Eventos** (especialmente los **Pasos** de eventos **TP** descritos en el Capítulo 6). Se hicieron talleres sobre cómo diseñar el espacio del equipo, planear un animado paseo del equipo y diseñar una reunión. Una charla sobre el rol y estilo del facilitador fue seguida de un taller sobre cómo desarrollar la versatilidad del personal
- El **Proceso TP de Planificación Estratégica** se usó para desarrollar diferentes planes para formar equipos dentro del Grupo de Hoteles Taj.

Una vez más, tras la reflexión y evaluación, los participantes volvieron a sus trabajos por tres semanas para llevar a la práctica sus habilidades y planes.

### **Módulo III: Cultura Organizacional—El Líder como Motivador**

El Módulo III enfatizó el desarrollo de la cultura organizacional y el rol del líder como motivador, reconociendo que la cultura de una empresa es reformulada por cada nueva generación de líderes. Se incluyó:

- Un análisis de la cultura del Grupo Taj que reveló el rol esencial que juega la gerencia en transmitir los valores por la organización
- El estudio y práctica de varios estilos y técnicas de liderazgo, incluyendo el libro *Liderazgo y el Gerente de Un Minuto*, el libro de Roger Harrison *Estrategias para una Nueva Era*, *Técnicas de Administración por Objetivos* para el personal y la fijación de objetivos departamentales, y más trabajo con la jerarquía de necesidades de Maslow y el trabajo de Galbraith sobre el poder
- Ejercicios incluyendo el diseño mental y el pensamiento creativo
- Capacitación en el **Método TP de Preparación de Charlas**
- Tres videos sirvieron como tema para *Conversaciones Enfocadas*: Un segmento de *En Busca de la Excelencia* sembró la sesión sobre análisis cultural, *El Alto de las Doce Horas* (Twelve O'Clock High) entregó imágenes para la sesión sobre estilos de liderazgo y *La Mente Global* inició un retiro de cierre de crecimiento personal.

V.S. Mahesh trabajó estrechamente con ICA en el diseño de este programa. Sus esfuerzos aseguraron que el laboratorio enfocara algunas inquietudes específicas del Grupo de Ho-

teles Taj. Su principal interés era que los participantes identificaran la tarea de gerencia como aquella de mover a los empleados hacia la auto-actualización, hacia una mayor auto-iniciación e innovación.

Los comentarios de los participantes sobre el laboratorio reflejaron su entusiasmo:

*Estas tres semanas han sido una gran experiencia de aprendizaje. Me han dado una gran auto-confianza, un sentido de perfección y me han enseñado a estar orientado a los resultados.*

*Las tres semanas me demostraron que nada es imposible si quiero hacerlo, que tengo potencial, y que un gerente y un líder son dos cosas diferentes.*

*El curso me ha equipado con muchas habilidades de liderazgo, el arte de facilitar un taller, la fortaleza que yace en la formación de equipos y la importancia de la planificación estratégica.*

Quizás el mayor entusiasmo fue expresado por el Vice Presidente Mahesh, quien comentó que “la mayoría de los programas no llevan al mismo tipo de unión, compromiso y el tipo de fuerza sinérgica que se produce cuando personas de buena calidad se involucran en un interacción de buena calidad, y en que también se considera adecuadamente el contexto o ambiente. Los jóvenes se motivaron fuertemente, obtuvieron una dirección acerca de lo que tienen que hacer para el auto-desarrollo. Y creo que una característica única era que al final de cada programa creaban un plan de acción muy específico, independientemente de lo que el resto del mundo haría por ellos. La mayoría de las veces la gente va a programas y vuelve diciendo ‘Mi jefe no me ayudó’ y ‘Tal o cual no me apoyaron’. Pero por la definición misma, un líder tiene que ser pro-activo, y personas pro-activas no dan excusas reactivas. Así al final de cada semana ellos procedieron como personas pro-activas y planearon lo que iban a hacer. Esto ocurrió con cada programa, y mejoró tanto las habilidades que aprendieron como la confianza que tuvieron en transferirlas a las condiciones de trabajo.”

Como resultado del *Laboratorio de Desarrollo de Liderazgo*, Mahesh encomendó a ICA: India a organizar talleres para los jefes de departamentos y gerentes superiores del Grupo Taj. “Como capacitador me sería muy difícil decir que existe una relación causal entre la capacitación y su impacto,” explicó Mahesh. “Creo que esto ha tenido un impacto enorme como catalizador para generar un número importante de cosas.” Mahesh prosiguió diciendo que todas las indicaciones a la fecha eran que tanto los superiores como subordinados de la gran mayoría de los participantes reconocieron que éstos han demostrado la calidad que en la cultura del Grupo Taj es más altamente apreciada, un estilo orientado hacia las personas.

El desarrollar líderes en todos los niveles, con una gerencia de visión de largo alcance en la cúspide, es lo que permite al Grupo de Hoteles Taj de mantenerse al frente en tiempos de rápidos cambios y expansión.

El *Laboratorio de Desarrollo de Liderazgo* de tres semanas es uno de los programas más intensos y extensos usando métodos *TP* para capacitar dentro de una organización. Existen muchas versiones más cortas, usando muchos de los mismos recursos. El programa de tres semanas se usó para ilustrar la amplitud y la profundidad, como también la versatilidad de los métodos *TP* para el desarrollo de liderazgo.

## CAPITULO 9

# *El Retiro TP de Misión Y Filosofía*

*La misión da la forma a la que la estrategia puede dar sustancia.*

David K. Hurst  
Vice Presidente Ejecutivo  
Russelsteel Inc.

*Nuestro empeño es forjar una visión compartida de la realidad que servirá a los miembros de la organización como base para la toma de decisiones de todos los días . . .*

Roger Harrison  
*Estrategias para una Nueva Era*

Por varias razones las organizaciones están canalizando cada vez más tiempo y energía para desarrollar misiones y filosofías corporativas. El énfasis en años recientes sobre la cultura corporativa y el rol que juega en crear excelencia en las organizaciones es una de las razones. La misión y filosofía son elementos claves de la filosofía corporativa.

Una segunda razón es que un liderazgo iluminado reconoce que los empleados al entender la misión de la organización generalmente la conectan con su propio sentido de propósito personal. Esa conexión resulta en una mayor motivación, compromiso y satisfacción.

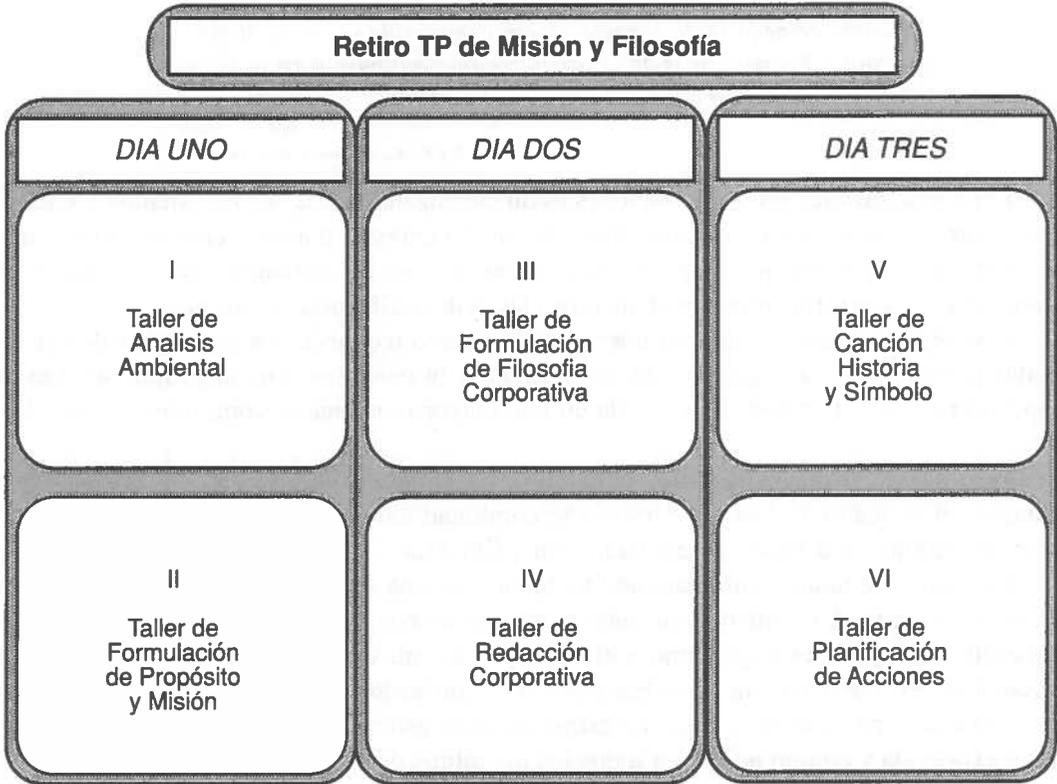
Pero quizás la mayor razón es el cambio. La rapidez y radicalidad del cambio en el ambiente, el mercado, la fuerza de trabajo se combinan obligando a las organizaciones a repasar, re-examinar y a veces recrear su misión y filosofía.

En medio de tanto cambio también ha habido mucha discusión sobre la relación entre misión y estrategia. Un crítico de la "administración estratégica" apunta que este enfoque es demasiado cortoplacista y que ignora el concepto de misión. Roger Harrison considera el pensamiento estratégico como "una búsqueda de significado." El consenso emergente es que una estrategia sana no es suficiente. La estrategia debe estar fundada sobre una misión claramente expresada y comprendida por todos los miembros de la organización.

Los métodos *TP* han sido pioneros en este concepto y han evolucionado en respuesta a este nuevo concepto. En el *Proceso TP de Planificación Estratégica*, la sesión de **Visión Práctica** es una forma de revisar la misión corporativa y luego expresar su manifestación práctica en los próximos cinco años. El resultado de esta sesión es un alineamiento de los miembros alrededor de esta visión, preparando el escenario para la construcción de un plan estratégico concertado. En muchos eventos de *Planificación Estratégica TP*, se realiza un *Taller de Canción/Historia/Símbolo* para enfocar el entendimiento del grupo sobre la misión y filosofía corporativa.

Más y más, sin embargo, las organizaciones encuentran que la mera revisión de la expresión actual de la misión corporativa es imposible durante la sesión de **Visión Práctica**. En vez, tienen que crearla o re-crearla. Algunas organizaciones nunca han tenido una expresión escrita de su misión, sino que operaban sobre supuestos. Ahora están descubriendo la importancia de una expresión de misión comprendida por todos. Organizaciones que sí tienen tal expresión suelen descubrir que debido a cambios en su ambiente, línea de productos o estructura organizacional, sus expresiones han perdido significado.

En respuesta a estas necesidades, los métodos *TP* han ayudado a organizaciones en desarrollar o re-potenciar su misión y filosofía corporativa. Nuevamente, se han desarrollado



diferentes diseños, adaptados a las necesidades específicas de los clientes. En este capítulo describimos un *Retiro TP de Misión y Filosofía* típico compuesto de algunos de los componentes más comúnmente usados.

El *Retiro TP de Misión y Filosofía* tiene seis sesiones que normalmente se realizan en tres días. Como el proceso incluye crear distancia de las operaciones día a día y de tomar distancia para observar a la organización desde una perspectiva más amplia, es útil realizar el retiro lejos de las instalaciones de la empresa. Un hotel, club de campo o centro de retiro son selecciones comunes. Cuando sea posible, es mejor disponer de espacio exterior para caminar conversar o caminar y reflexionar. El espacio en un ambiente natural agrega una dimensión al retiro que realza el tono del diálogo y por eso, del producto. Igualmente, un horario algo relajado con quiebres suficientemente largos para aprovechar el espacio pone a las personas en un estado mental que es útil en esta tarea particular.

## Sesión I: Análisis Ambiental

*. . . El propósito de una organización no lo deciden simplemente sus miembros, sino en gran medida está "dao" por su participación en el sistema más amplio. El proceso de descubrimiento es en parte interno a la organización, consistiendo en una búsqueda interna de valores y significado. También tiene un aspecto externo, el de descubrir el significado a través de las transacciones de la organización con su entorno. Visito de esta manera, una tarea principal del liderazgo es descubrir el lugar y propósito de la organización en el mundo. Y cada evento en su historia puede considerarse como parte de una lección.*

Roger Harrison  
*Estrategias para una Nueva Era*

*Igual que Janus, el Dios Romano del umbral, la organización mira hacia adelante al futuro y hacia atrás al pasado. La misión explora mientras la estrategia recapacita. Ambos se encuentran en el presente. Así, la organización crece (aprende) al expandir su entorno percibido—al reconocer y procesar oportunidades.*

David K. Hurst  
*Porqué la Administración Estratégica está Quebrada*

### Contexto

Después de un contexto de apertura, normalmente hecho por el Gerente General o ejecutivo superior responsable por el retiro, la primera sesión comienza con un **Taller de Análisis Ambiental**. A veces conocido como **Análisis de Tendencias** o una **Muralla Maravilla**, este taller es muy eficaz para dar al grupo una perspectiva ampliada desde la cual pueden examinar su situación actual.

Este taller, por ello, sirve como la sesión de contexto para el retiro entero.

<b>ANALISIS AMBIENTAL</b>				
<b>EVENTOS</b>	<i>Comienzo de Organización</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>	<b>TENDENCIAS</b>
<i>MUNDO</i>				
<i>INDUSTRIA</i>				
<i>ORGANIZACION</i>				

Un gran cuadro en la pared muestra un cronograma que comienza el año en que se inició la organización. El presente está al centro y el futuro se proyecta tanto años hacia adelante como los hay en la historia de la organización.

A la izquierda del cuadro hay tres categorías:

- MUNDO
- INDUSTRIA
- ORGANIZACION.

A la derecha del cuadro hay una columna titulada “Tendencias”.

### **Lluvia de Ideas**

Los participantes deben escribir un evento que ha impactado al MUNDO por cada año del cronograma. Si la organización es muy antigua, los años se agrupan de a cinco o diez años y se escriben eventos para cada bloque de tiempo. Si el cronograma antecede a la me-

moria de algunos miembros del grupo, pueden escribir cosas que saben de la historia y saltarse períodos sobre los que no tienen información. Para los años futuros, se estimula al grupo usar su imaginación y escribir predicciones, visiones, estimaciones, esperanzas y sueños.

Después de escribir los eventos, los participantes deben marcar los tres eventos más impactantes en su lista y escribirlos en tarjetas. Si el grupo es grande, pueden formarse pequeños equipos de dos o tres. En este caso, cada equipo revisa los eventos claves de cada miembro y selecciona tres eventos entre éstos. El año en que ocurrió el evento se marca al reverso de la tarjeta y las tarjetas se pasan adelante al facilitador.

## Orden

El facilitador lee en voz alta el evento de cada tarjeta y la ubica en la pared bajo el año en que ocurrió. Cuando todas las tarjetas están en la pared, el facilitador hace dos o tres preguntas reflexivas, como:

- ¿Qué les llama la atención en este esquema?
- ¿Cuáles son eventos que habían olvidado por completo?
- ¿Qué les sorprende de los eventos en el futuro?

El mismo proceso se repite para la categoría siguiente, **INDUSTRIA**. Esta categoría se refiere a la industria de la cual la organización es parte, tales como la industria de la construcción o la aeroespacial. Una escuela, por ejemplo, podría analizar la industria o profesión de la educación. Una agencia gubernamental podría analizar el gobierno estatal. El facilitador decide el nombre apropiado para esta categoría consultando con las personas responsables por el retiro.

Estos eventos se escriben en tarjetas de un color diferente que las de los eventos de **MUNDO**. Después de ubicar estas tarjetas en la pared y hacer algunas preguntas adicionales, el proceso se repite para la organización misma.

Luego el facilitador dirige una *Conversación Enfocada TP* sobre el esquema recién creado por el grupo. Las preguntas podrían ser:

- Mirando el esquema entero, ¿dónde ven un gran número de eventos en que muchas cosas parecían ocurrir al mismo tiempo?
- ¿Dónde hay vacíos, o períodos lentos?
- ¿Qué relación ven entre lo que está ocurriendo en el mundo y en nuestra industria? ¿Entre el mundo y nuestra empresa? ¿Entre nuestra empresa y nuestra industria? ¿Cómo respondemos nosotros?
- ¿Dónde ven cambios o giros importantes? (El facilitador los marca en la pared)
- Entonces, esto fue un cambio ¿desde qué?, y un cambio ¿hacia qué?

## Nombrar

El paso nombrar de este taller ocurre cuando la conversación llega al nivel decisional.

- Si observan los períodos dados por los cambios recién identificados, ¿qué nombre le darían a cada período? Completen la frase, “Este fue un tiempo de. . .” El facilitador escribe estos nombres en el esquema encima de cada período de tiempo.
- Ahora observen el esquema de izquierda a derecha. ¿Qué tendencias ven emerger en el MUNDO? En nuestra INDUSTRIA? En nuestra Organización? Estas se anotan en la columna TENDENCIAS del esquema.
- ¿Qué implicaciones tienen estas tendencias para nuestra organización?
- Hemos usado nuestras memorias, imaginación y creatividad para crear una verdadera obra de arte aquí. ¿Qué nombre le darían a esta obra de arte?

## Evaluación

- Ahora tomen un paso mental hacia atrás. En vez de estar sentado en sus sillas admirando esta obra de arte, imaginen que están fuera de esta sala observando a este grupo sentado aquí. Describan lo que han visto que pasó. ¿Qué hicimos esta mañana?
- ¿Qué les sorprendió?
- ¿Qué nos sucedió como grupo mientras hicimos esto?
- Si almuerzan hoy con alguien que no estuvo aquí esta mañana y les pregunta qué hicieron aquí, ¿qué le dirían?

El Taller de Análisis Ambiental prepara el escenario para los Talleres de Misión y Filosofía que siguen.

## Sesión II: Taller de Declaración de Propósito y Misión

### Contexto

El **propósito** de una organización es una expresión de su razón de ser. Responde a la pregunta “¿PORQUE existimos?”

La **misión** de una organización define su rol o tarea. Responde la pregunta “¿QUE hacemos para cumplir nuestro propósito?”

La **filosofía** de una organización es una expresión de los valores que mantiene para llevar a cabo su misión y cumplir su propósito. Responde a la pregunta “¿COMO hacemos las cosas aquí?”

Para entender aún más estos conceptos, el grupo estudia el libro *Estrategias para una nueva Era* de Roger Harrison, enfocando en los conceptos de alineamiento y armonización.

La sesión identifica los elementos claves del propósito y misión de la empresa. La filosofía será articulada en la sesión siguiente. Cada una de estas expresiones será redactada en la sesión de redacción corporativa.

## Lluvia de Ideas

El facilitador lee una serie de preguntas y pide a los participantes escribir sus respuestas des pués de cada una.

- Un extra-terrestre llega a la tierra. Apunta a cada cosa que ve (como una estación de bus, planta eléctrica, escuela, parque, su empresa) y pregunta, “¿Para qué es eso?” ¿Qué le dirían?
- Tu hijo o hija te pregunta ¿porqué trabajas para tu empresa en vez de para otra? ¿Cuál es tu respuesta?
- En el año 3000 se se descubre un libro de historia del Siglo 21. Tiene una sección sobre el aporte de su empresa a la sociedad. ¿Qué dice?
- Si fueras a dedicar el resto de tu vida a trabajar con esta empresa, y la única cosa por la que te recordarían es por lo que haces ahí, ¿por qué cosa quisieras que se recordara a tu empresa?
- Qué perdería el mundo si su empresa dejara de operar mañana?

En equipos de a dos o tres, los participantes comparten sus respuestas. Luego anotan las palabras, imágenes o conceptos más mencionados o que parecen más críticos. Estos se escriben en tarjetas.

## Ordenar

Las tarjetas se pasan adelante y se agrupan por *contenido* similar.

## Nombrar

Cada agrupación se nombra completando la frase, “El propósito de esta organización es. . . .”

## Evaluar

Se dirige un corta *conversación enfocada* para evaluar los datos.

- ¿Cuál agrupación tien el mayor número de tarjetas?
- ¿Escucharon algo que los sorprendió?
- ¿Cuál agrupación eliminarían?
- ¿Cuál defenderían con su vida?

---

Estos datos contienen la médula para el equipo que redactará el propósito en la Sesión IV. A continuación viene el **Taller de Formulación de la Misión**.

### **Lluvia de Ideas**

A los participantes se les pide anotar todos los grupos de interés de su organización. Se los estimula con preguntas como:

- ¿Con qué personas, organizaciones o instituciones está relacionada esta organización?
- ¿Quién tiene un interés en esta organización?
- ¿De quién depende esta organización?
- ¿Quién es dependiente de esta organización?
- ¿Quién echaría de menos a esta organización si dejara de existir?
- ¿Quién estaría contento de ver que tiene éxito?

Para determinar rápidamente los grupos de interés, el facilitador pregunta, “¿Cuál es la mayor categoría de grupos de interés en sus listas? A medida que dan las respuestas, el facilitador pide a cada uno escribir su respuesta en una tarjeta y enviarla adelante. Sólo se escribe una tarjeta para cada categoría de grupos de interés. Estos se ubican en columnas en la pared.

Después de identificar varios grupos de interés principales, el facilitador pregunta, “¿Quién tiene un grupo de interés en su lista que piensan que nadie ha recordado?” Estas respuestas se comparten, luego se escriben en tarjetas y se agregan a la lista en la pared.

### **Ordenar**

Cuando el grupo está satisfecho que todos los grupos de interés están nombrados, las categorías se revisan para eliminar redundancias. Por ejemplo, varios tipos de clientes pueden agruparse en una categoría llamada “clientes”.

### **Lluvia de Ideas**

El grupo se divide en 3 a 4 equipos de 5-8 miembros cada uno. Cada uno anota las responsabilidades que la empresa tiene hacia cada grupo de interés. Luego selecciona una o dos responsabilidades más críticas para cada grupo de interés.

El equipo comparte sus ítemes seleccionados y selecciona dos o tres para cada grupo de interés. Estos se escriben en tarjetas para el plenario, marcando la categoría de grupo de interés al reverso de la tarjeta.

### **Ordenar**

Las tarjetas se ubican en la pared bajo el nombre de cada categoría de grupo de interés indicada al reverso de la tarjeta.

## Nombrar

El facilitador lee todas las responsabilidades bajo cada categoría de grupo de interés y pide preguntas de claridad del grupo. Luego el facilitador pregunta qué palabras o frases de las tarjetas mejor describen la responsabilidad de la organización hacia ese grupo de interés. Estos se subrayan para uso del equipo que redactará la expresión de la misión.

## Evaluar

Se pide a un miembro tomar nota de la conversación de evaluación, para que las intuiciones logradas puedan agregarse a los datos para el equipo de redacción.

- ¿Cuáles son las relaciones más críticas para nuestro futuro?
- ¿Quiénes tienen más que decir sobre nuestro propósito profundo?
- ¿Qué de todo esto definitivamente no debería quedar fuera de nuestra expresión de Propósito y Misión?
- ¿Cuáles son los grupos de interés más importantes para nuestro futuro?

Todos los datos de este taller, incluyendo las notas de la conversación de evaluación se juntan cuidadosamente y se guardan para el taller de redacción corporativa.

## Sesión III: Taller de Declaración de Filosofía Corporativa

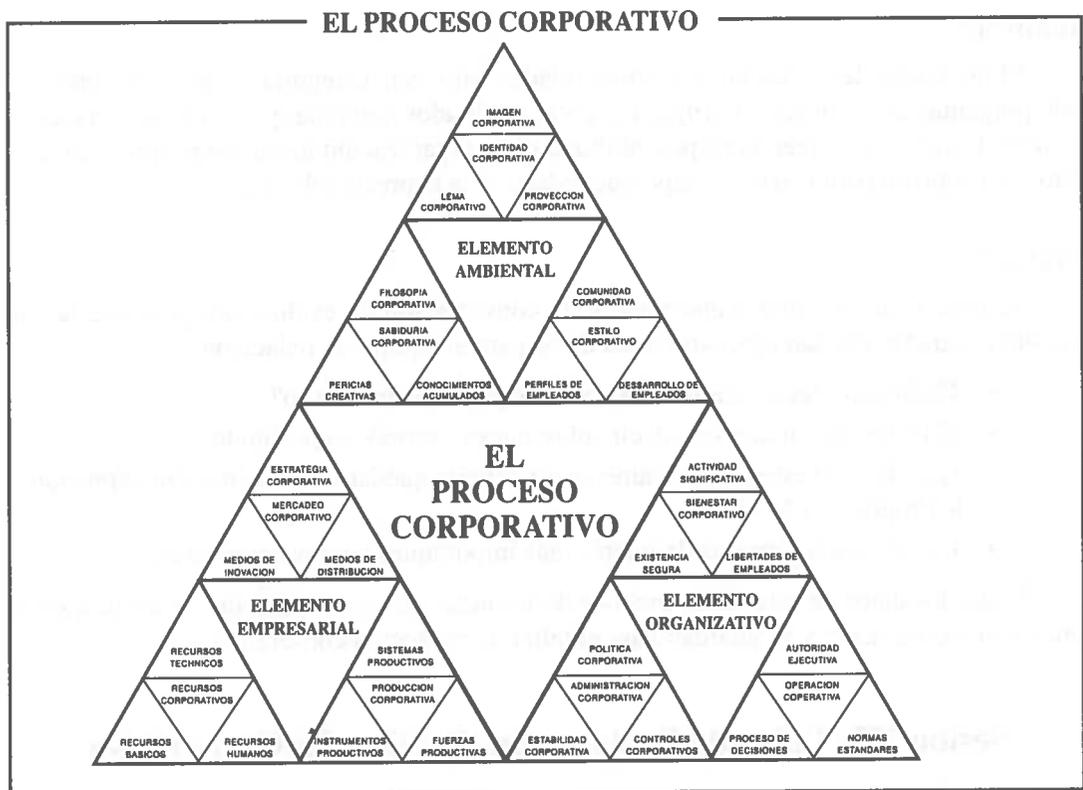
*Cada empresa excelente que estudiamos tiene claro lo que representa, y toma en serio el proceso de formar valores. De hecho, nos preguntamos si es posible ser una empresa excelente sin claridad de valores y sin tener valores en cierta medida correctos.*

Peters y Waterman  
*En Busca de la Excelencia*

## Contexto

El contexto para el **Taller de Expresión de Filosofía Corporativa** está dado por el segmento de Disneyland del video, *En Busca de la Excelencia*. Este segmento de quince minutos ilustra una empresa que va a extremos para asegurar que todos sus empleados entienden y representan los valores y filosofía de la empresa en todo lo que hacen. El video es seguido de una conversación enfocada, permitiendo al grupo reflexionar sobre lo que han aprendido y las implicaciones para su organización.

El *Triángulo de Cultura Corporativa* puede usarse como herramienta adicional que ayuda al grupo a interpretar el video de Disney y a analizar sus fortalezas y debilidades.



La filosofía corporativa es un conjunto de valores que define cómo las cosas se hacen dentro de una organización. Esto incluye:

- Cómo la organización se relaciona con los clientes.
- Cómo se relaciona con su producto o servicio.
- Cómo los miembros de la organización se relacionan entre sí.
- Qué se valora (incluye actitudes, comportamiento, estilo de ropa, etc).
- Qué se desestimula.

Mientras más claro se articula y se comunica la filosofía corporativa, mejor los empleados podrán entenderla y actuar apropiadamente de acuerdo a ella.

### Lluvia de Ideas

Ahora los participantes escriben los valores que creen que su organización mantiene en las siguientes áreas:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Comunicaciones

Reconocimiento  
Responsabilidad  
Planificación  
Solución de Problemas  
Coordinación  
Innovación  
Imagen Corporativa  
Cosas que siempre hacemos  
Cosas que nunca hacemos  
Cosas que buscamos en nuevos contratados  
Cosas que mostramos a visitantes  
Una cosa que cambiaría  
La última cosa que deberíamos renunciar  
Nuestra historia de porqué las personas vienen a  
nuestra organización y porqué la dejan.

## **Ordenar**

Cada uno marca cinco valores de su lista entera que creen que son los más críticos que la organización debe honrar en el futuro.

En equipos, los miembros comparten sus valores marcados y cada equipo selecciona diez a doce para compartir con el grupo entero. Estos se escriben en tarjetas.

El grupo entero se reúne y el facilitador pide a cada equipo que seleccionen de sus tarjetas los tres valores que creen que son más críticos y que numeren esos tres. Cada equipo envía adelante la tarjeta que representa el valor más importante que la organización debe mantener en el futuro.

Luego el facilitador pide a los equipos enviar adelante los restantes valores importantes a menos que ya estén representados por otras tarjetas en la pared. A medida que las tarjetas se pegan, se agrupan en columnas por similitud de *valor*. El facilitador pregunta si aún quedan tarjetas de las tres más importantes que no calzan en alguna de las columnas. Si las hay, éstas se envían adelante y se pegan en la pared.

Luego a cada columna se le da un título preliminar que describe el valor nombrado por la columna. Los equipos ahora marcan sus tarjetas restantes con el símbolo de la columna en que calzan.

## **Nombrar**

Cuando todas las tarjetas están adelante en sus correspondientes columnas, el facilitador lee todas las tarjetas en cada columna y el grupo logra un consenso sobre el nombre final del valor descrito por dichas tarjetas.

## Evaluar

Se realiza una breve conversación enfocada para evaluar el trabajo, reflexionando sobre los valores que se han articulado y sobre qué dicen acerca de la organización ahora y en el futuro.

Los datos se juntan y se guardan para el taller de redacción corporativa.

## Sesión IV: Taller de Redacción Corporativa

1. *Cada uno opera en base a imágenes de sí mismo y del mundo.*
2. *Las imágenes son creadas por los mensajes que recibimos.*
3. *Las imágenes de las personas determinan su comportamiento.*
4. *Las imágenes pueden cambiar mediante nuevos mensajes.*
5. *Cuando las imágenes cambian, el comportamiento cambia.*

ICA

Currículo de Educación Imaginal

## Contexto

Se da una breve charla sobre el poder de las imágenes en el aprendizaje y la comunicación. Esta charla elabora sobre los cuatro puntos indicados arriba, derivados de *La Imágen* de Kenneth Boulding.

Una **conversación enfocada** ayuda al grupo a aterrizar estos cuatro puntos. Luego el grupo se divide en dos equipos. Un equipo redacta las expresiones de propósito y misión. Es mejor que éstos sean escritos por un solo equipo porque a menudo tienden a traslaparse si se hace separadamente. El segundo equipo redacta la expresión de filosofía corporativa. El facilitador puede dar instrucciones a ambos equipos antes de dispersarlos o un facilitador puede trabajar con cada equipo. Se entregan algunas pautas para redactar expresiones con fuerza y precisión. Luego los equipos se ponen a trabajar.

## Lluvia de Ideas

En equipos, el grupo revisa todos los datos generados en los esquemas de **Expresión de Propósito y Misión** o el esquema de valores del **Taller de Expresión de Filosofía**. Cada participante escribe una frase que cree que contiene el consenso del grupo. Generalmente, la expresión de propósito es una frase, la expresión de misión es un párrafo o una serie de frases de lo que la organización hace, y la expresión de filosofía es una lista de valores respaldados por la organización.

## Ordenar

Cuando cada uno ha escrito una expresión, éstas se comparten y el equipo reflexiona sobre lo que oyeron. Normalmente algunas palabras, grupos de palabras o frases de lo escrito por varias personas captan los diferentes aspectos de la expresión completa especialmente bien.

## Nombrar

Luego estas partes bien articuladas se combinan en una expresión que refleja el consenso del grupo entero.

Los dos equipos se reúnen para “verificar señales”, compartiendo sus expresiones. Esto es una forma de proveer objetividad, la que a menudo se pierde cuando un grupo pequeño se concentra intensamente en una sola cosa. Por ejemplo, cuando los que han trabajado en la expresión de valores oyen el trabajo del equipo de expresión de propósito y misión, suelen observar cosas que han omitido, subenfático o sobreenfático.

Cada equipo hace comentarios referente al trabajo del otro equipo. Luego los dos equipos se reagrupan y refinan sus expresiones, tomando en cuenta las sugerencias del grupo entero.

## Evaluar

En la sesión plenaria final, ambas expresiones se comparan, se consensan y se celebran. Una *conversación enfocada* ocasiona una reflexión sobre las expresiones de propósito, misión y filosofía corporativa creadas por el grupo. Esto suele ser un momento poderoso. El grupo, de hecho, se ha rededicado. Profundos niveles de excitación, compromiso y energía se liberan cuando los participantes articulan su misión y filosofía común.

La conversación también induce reflexionar sobre la experiencia del grupo mientras trabajaban. Típicamente, esta es una experiencia altamente unificadora. Se descubre un nuevo sentido de espíritu de equipo y poder cohesivo. Es un magnífico momento para una celebración.

Muchos *Retiros TP de Misión y Filosofía* terminan en este punto, habiendo creado y celebrado las Expresiones de Propósito, Misión y Filosofía Corporativa. Sin embargo, un diseño tiene dos sesiones adicionales que vale la pena describir, porque cada una tiene muchas aplicaciones. Estas son el *Taller de Canción, Historia y Símbolo* y el *Taller de Planificación de Acciones*.

## Sesión V: Taller de Canción, Historia Y Símbolo

El *Taller de Canción, Historia y Símbolo* tiene muchas aplicaciones y puede usarse en muchos Programas *TP* fuera del *Retiro de Misión y Filosofía*. Frecuentemente se incluye en el *Proceso TP de Planificación Estratégica* como una sexta sesión. Se lo incluye en este *Retiro de Misión y Filosofía* como un prelude al *Taller de Planificación de Acciones*, en que se construirá un plan para comunicar las expresiones de propósito, misión y filosofía a todos los miembros de la organización.

## Contexto

La tarea de esta taller es crear una canción, una historia y un símbolo que comunican el auto-entendimiento (misión y filosofía) de la organización a sus miembros y al mundo. Esto

---

se hace en tres equipos. En este punto, es apropiado repasar la charla sobre imágenes y conducta (dada al comienzo del **Taller de Redacción Corporativa**), ya que música, arte y cuentos son métodos especialmente eficaces para transportar imágenes.

## Lluvia de Ideas

En este retiro, la lluvia de ideas en gran medida ya está hecha. Los datos de los talleres precedentes proveen los datos e imágenes para crear la canción, historia y símbolo. Una **conversación enfocada** sobre los datos de sesiones previas puede refrescar la memoria del grupo de algunas de las partes del evento entero hasta aquí. La conversación puede incluir preguntas como:

- Mientras escuchaban la lectura de las expresiones de misión y valores, ¿qué tipo de música les llegaba a la mente? O si fueran a leerlos con música de fondo, ¿qué melodías o tipo de música parecería apropiada?
- ¿Qué mitos o epopeyas históricas, movimientos o figuras les vinieron a la mente cuando oían las expresiones o mientras trabajaban en sus equipos?
- ¿Vieron algunas imágenes gráficas mientras estaban desarrollando esas expresiones, como figuras geométricas, esquemas o imágenes de animales o naturaleza? ¿Cuáles eran algunas de esas imágenes?

## Ordenar

Los equipos trabajando en cada producto (canción, historia y símbolo) se designan antes de la conversación y una persona de cada equipo toma notas de la conversación. Luego los equipos se reúnen y revisan los datos que parecen más apropiados para su tarea específica.

El equipo de la **Canción** considerará los tipos de música sugeridos por las personas como música de fondo apropiada para la lectura de las expresiones de misión y filosofía. A veces, en el proceso de redacción de las expresiones, surgen títulos de canciones o frases que también pueden considerarse como posibles melodías. Enseguida el equipo considera el contenido y estilo de la letra. Pueden expresar simplemente la misión corporativa y/o filosofía, o bien pueden contar algo de la historia de la empresa con algo así como una balada, describiendo como llegaron a este punto y hacia dónde están yendo. Al considerar la melodía y la letra en conjunto, normalmente llegan a un consenso que parece hacer justicia a ambos. Luego escriben la canción, en forma muy similar a como escribieron las expresiones de misión y filosofía.

El equipo de **Historia** toma en consideración cualquier comentario previo sobre eventos o figuras mitológicas o históricas. Estos pueden proveer imágenes, temas o esquemas alrededor de las cuales puede escribirse la historia corporativa. También pueden revisar en algún detalle el esquema de *Análisis Ambiental* de la Sesión I del retiro, para recoger viñetas de la historia de la organización. Luego deciden el estilo de su historia (ej, leyenda, documento ficción, etc) y el tema y caracteres centrales, y se ponen a escribir.

El equipo de **Símbolo** revisa los comentarios sobre imágenes gráficas o visuales informadas durante la conversación, o cualquiera proveniente de equipos de sesiones de trabajo anteriores. Pueden hacer un ejercicio de visualización mientras un miembro lee las expresiones de misión y filosofía. Es perfectamente legítimo enviar “espías” a los grupos de canción e historia para ver si alguna de sus ideas sugiere imágenes que podrían formar parte del símbolo. Una vez que se han sugerido varias imágenes, el equipo comienza a intuir cuáles parecen tener el mayor poder. Los individuos comienzan a dibujar sus ideas y las comparten. Varias imágenes pueden incorporarse en un símbolo, o pueden juntarse para formar una imagen completamente nueva.

## **Nombrar**

El proceso de consenso aquí es altamente intuitivo. Cada equipo está haciendo arte corporativo. Los equipos pueden formarse voluntariamente o por asignación. En cualquier caso, los individuos descubren nuevos talentos en sí mismos y en sus colegas. Los equipos se divierten, crean significado y refuerzan su espíritu de equipo.

## **Evaluar**

Cuando cada equipo ha terminado, el grupo entero se reúne y cada equipo presenta su obra de arte. El equipo de la canción la canta invitando al resto del grupo a unírseles. El equipo de la historia la lee o incluso puede actuarla, si corresponde. El equipo del símbolo presenta el símbolo con tanto estilo artístico como sean capaces y lo explican si es necesario. Una *conversación enfocada* permite al grupo procesar las obras de arte, para que cada miembro se pueda identificar con una, no sólo con la que ayudaron a crear. Típicamente hay mucho entusiasmo y un alto espíritu en esta plenaria. Porque las obras de arte fueron creadas a partir de la experiencia del grupo en los últimos días, los participantes están excitados de ver su esfuerzo plasmado en estas expresiones creativas.

Al mismo tiempo, comienza a surgir la pregunta, “¿Cómo vamos a comunicar nuestro trabajo a todos los miembros de la organización para que ellos, también, puedan compartir en sentirse dueños de esta misión y filosofía corporativa?” En muchos casos la canción, historia y símbolo pasan a ser parte de esa comunicación. En algunos casos no. Sin embargo, responder esa pregunta es la intención de la última sesión de este retiro, el **Taller de Planificación de Acciones**.

## **Sesión VI: Taller de Planificación de Acciones**

El **Taller de Planificación de Acciones** es otro método *TP* que tiene una amplia variedad de aplicaciones. Es útil para planear proyectos o campañas de corto plazo y para priorizar las actividades de la semana de un equipo o departamento. En el *Retiro TP de Misión y Filosofía* se lo usa para desarrollar un plan para comunicar las expresiones de misión y filosofía a la organización que no estuvo presente en el retiro.

Hay tres fases básicas del **Taller de Planificación de Acciones**. Estas son:

1. Nombrar la Victoria
2. Determinar las Acciones Claves
3. Crear el Calendario de Asignaciones.

Estas fases se realizan mediante el *Método TP del Taller de Consenso*.

## Contexto

El contexto para el taller se crea participativamente cuando el grupo nombra la victoria que quieren lograr. En este caso, es comunicar la misión y filosofía corporativa a todos los empleados. Al grupo se le pide describir la victoria: cómo se vería, cómo sonaría, cómo se sentiría y qué sabor tendría. Aquí se puede usar un ejercicio de visualización. El objetivo es lograr tantas imágenes específicas del objetivo deseado como sea posible. Esas imágenes se anotan en la pizarra, pero no se ordenan.

Luego el grupo analiza la realidad actual anotando debilidades y fortalezas internas, y oportunidades y peligros externos al perseguir la victoria. También se anotan potenciales beneficios y peligros.

En respuesta a la pregunta, “¿Qué revela la realidad actual acerca de la victoria?”, el grupo escribe una frase articulando su compromiso con la victoria.

## Lluvia de Ideas

Cada persona escribe una lista de acciones para ayudar a lograr la victoria. Luego seleccionan la mejor, la escriben en una tarjeta y la envían adelante (esto puede hacerse en equipos si el grupo es grande).

## Ordenar

Las tarjetas se agrupan de acuerdo a *acciones* similares. Luego los individuos marcan el resto de sus tarjetas según la agrupación con que calzan y la envían adelante.

## Nombrar

Cada agrupación de acciones se nombra. De estos nombres de acciones claves, se diseña un slogan o imagen visual que describe la campaña que logrará la victoria.

La próxima fase del taller es crear un calendario de acciones y asignaciones programadas. Se monta un cronograma gigante en la pared. La fecha de la victoria está a la derecha. Las acciones claves se anotan hacia abajo a la izquierda del esquema. La línea de tiempo se divide en tres secciones: actividad de inicio, actividades en proceso y victoria completa.

El grupo se divide en equipos, cada uno toma una o dos acciones. Usando las tarjetas de la agrupación de acciones claves, determinan los pasos para implementar la acción clave. Pueden usar las tarjetas como están, eliminar algunas, combinar otras y hacer algunas nue-

## CALENDARIO DE ACCIONES

<b>VICTORIA</b>
<b>Acciones Clave</b>

<b>Calendario y Asignaciones</b>
--

ACTIVIDAD INICIO	ACTIVIDADES EN PROCESO	VICTORIA COMPLETA
<b>ROLES DE EQUIPOS Y COORDINADOR GENERAL</b>		<b>COSTO DE ESTE PLAN DE ACCION</b>

vas, según sea necesario para lograr completar la acción clave. Las tarjetas se ubican en la sección apropiada de la línea de tiempo (actividad inicio, actividades en proceso o victoria completa). Por ejemplo, si una acción clave era adoptar el símbolo creado en el **Taller de Canción, Historia Símbolo** como el logo corporativo oficial, una actividad de inicio sería una ceremonia de revelación en que el nuevo símbolo se presenta a las audiencias apropiadas (directorio, accionistas, empleados, etc). Actividades en proceso podrían incluir contratar el trabajo de arte para los diferentes usos del logo (letreros, correspondencia, tarjetas visita, emblemas de vehículos, etc). La victoria completa sería el montaje del nuevo logo corporativo al frente de la casa matriz y el envío del nuevo papel correspondencia y tarjetas de visita con el nuevo logo todo el mismo día.

### **Evaluar**

Cuando las acciones de cada equipo están en el calendario, cada equipo informa sus acciones al grupo entero. El grupo revisa el calendario completo, buscando puntos de conflicto o convergencia de tiempo o personas. Se selecciona un coordinador general. También se seleccionan líderes para cada acción clave. Finalmente, se stima el costo del plan de acción.

Algunas acciones claves que pueden salir de un **Taller de Planificación de Acciones** al término de un *Retiro de Misión y Filosofía* podrían incluir:

Eventos de información para cada equipo o departamento. Esto puede incluir compartir resultados del retiro como involucrar a los empleados en algún aspecto del retiro, como aprenderse la nueva canción o diseñar una variación del símbolo que sea único para su departamento;

Adoptar el símbolo como el nuevo logo corporativo;

Imprimir la expresión de misión y filosofía corporativa en el manual de los empleados;

Diseñar un módulo para uso en las sesiones de orientación de nuevos empleados para ayudarles a comprender la misión y filosofía corporativa y saber qué es lo que significa actuar en base a ese entendimiento.

Una breve *conversación enfocada* sobre el taller mismo ayuda al grupo a alejarse un paso del cronograma y reflexionar sobre su actividad como grupo y las implicaciones que la victoria tendrá para su organización. Esto nuevamente amplía la perspectiva del grupo, recordándoles dónde estuvieron cuando comenzó el taller, recordándoles de porqué decidieron que era necesario comunicar la misión y filosofía corporativa para comenzar. Este tipo de reflexión después de cada etapa de un taller es extremadamente importante, porque en medio de un taller, la gente tiende a enredarse en los detalles de una parte específica del plan. La reflexión los retorna al esquema grande y les permite reformular por sí mismos su significancia y su rol en él.

Como esta es la última sesión del *Retiro de Misión y Filosofía*, la conversación retrocede un paso más y brevemente reflexiona sobre el retiro entero. Esto permite a los participantes procesar lo que les ocurrió como individuos y como grupo, y a la vez enfocar en las implicaciones de su trabajo para su organización.

El *Retiro de Misión y Filosofía Corporativa* puede ser y ha sido modificado y adaptado para satisfacer una variedad de necesidades. Es útil para organizaciones, divisiones o equipos nuevos, cuando formulan su tarea. Es útil entre organizaciones más antiguas que sienten necesidad de rearticular o recrear su actual misión y filosofía. La clave para este proceso es la participación de tantas personas de la organización como sea posible en ayudar a dar forma y por tanto, a sentirse dueñas de la misión y filosofía corporativa. Aún cuando en la mayoría de los casos los participantes del *Retiro de Misión y Filosofía Corporativa* son ejecutivos superiores, el proceso de comunicar el trabajo de este retiro es crítico y es más eficaz si se hace en un modo participativo, permitiendo a un grupo mucho más amplio a internalizar la misión y filosofía corporativa.

En las palabras de David Hurst, “. . . El liderazgo realmente es un proceso, una relación dinámica continuada entre un número de individuos buscando un significado. Si el liderazgo es efectivo, estos individuos desarrollarán una visión compartida, un sentir de propósito común y la habilidad de hacer sus propias contribuciones. Su trabajo satisfará su necesidad tanto de identidad como de comunidad, su afán tanto de llegar a ser lo que son y, al mismo tiempo, a pertenecer a algo más grande que ellos mismos.... ‘Cuando el gran líder ha terminado su trabajo, la gente dirá ‘Lo hicimos nosotros mismos,’ ‘ escribió Lao Tzu en el siglo quinto antes de Cristo.”

# PARTE CUATRO

---

**Beneficios  
de la  
*Tecnología  
Participativa***

---



# Mayor Productividad Individual

Organizaciones que han usado la *Tecnología Participativa (TP)* se benefician con una **mayor productividad individual, mejor eficacia organizacional y superior competitividad corporativa.**

La *TP* aumenta la productividad de individuos dentro de la organización al darles un sentido de pertenencia, de “sentirse dueños de”. Esto genera el compromiso de ver que una tarea se realice y la motivación de ver que se realice bien. La pertenencia crea un sentido de responsabilidad que permite que las personas se hagan cargo, tomen decisiones y asuman riesgos para asegurar que el plan que crearon se implemente.

Veamos más de cerca cómo la *TP* fomenta aquellas cualidades que son clave para la productividad: **compromiso, motivación y responsabilidad.**

### Compromiso: El Poder Detras Del Rendimiento

Warren Bennis y Burt Nanus informan en su libro, *Líderes*, que el “Foro de Agenda Pública realizó hace no mucho una importante encuesta de trabajadores Norteamericanos no-supervisores, con los siguientes resultados inquietantes:

- Menos de 1 de cada 4 trabajadores dijeron que actualmente trabajan a su potencial máximo.
- La mitad dijeron que no se esfuerzan en su trabajo más de lo necesario para mantenerlo.
- La gran mayoría, el 75%, dijeron que podrían ser significativamente más eficaces de lo que son actualmente.

- Cerca de 6 de cada 10 Norteamericanos que trabajan piensan que no trabajan tanto como solían.”

“Aún más preocupante es la posibilidad que la tendencia de quitar esfuerzo del trabajo pueda estar creciendo,” dicen Bennis y Nanus. “Un número de observadores indicaron que existe una considerable brecha entre el número de horas que a la gente se le paga y el número de horas dedicadas a labores productivas. Hay evidencia que esta brecha está aumentando. Una encuesta de la Universidad de Michigan muestra que la diferencia entre horas pagadas y horas efectivamente trabajadas creció en un 10% durante la década del 70.”

Bennis y Nanus concluyen que “la gente habla sobre la disminución de la ética del trabajo. . . . Pero lo que realmente hay es una brecha de compromiso. Los líderes no han logrado infundir visión, significado y confianza en sus seguidores. No han logrado facultarlos.”

“La gente quiere comprometerse con un propósito, un objetivo, una visión que es mayor que ellos mismos,” escriben Naisbitt y Aburdene. “Uno de los secretos mejor guardados en los EE.UU. es que la gente está ansiosa de comprometerse—si sólo tuvieran la libertad y el ambiente en que pudieran hacerlo.”

Karen Carpenter de la Agencia de Energía de Minnesota cuenta una historia de cómo ese tipo de compromiso se construye con la *TP*:

“La Agencia de Energía comenzó durante el embargo del petróleo y fué el hijo predilecto de todos los Gobernadores. Había comenzado como un directorio de unas cinco personas y había crecido a una agencia de 150 mepleados a jornada completa. . . .

“Apenas un mes antes del comienzo de la crisis fiscal de 1980, el legislativo aprobó un financiamiento por 1,25 millones de dólares para nuestro programa. Estábamos realmente entusiasmados porque teníamos lo necesario para redactar el primer modelo jamás realizado de un plan energético comunitario. Teníamos unos 75.000 dólares para contratar a consultores para ayudar a redactar este gran documento que sería la ‘Biblia’ sobre el tema. . . .

“Pero después de la crisis lo primero que hizo el Gobernador fue, naturalmente, buscar grandes porciones de dinero que recién se habían aprobado y que podía eliminar. Y nuestro financiamiento fue el primero en desaparecer. Con esto decidimos que ‘no tenemos dinero para dar a comunidades, pero que aún nos tenemos a nosotros, por lo que sencillamente seguiríamos con este libro y encontraremos una manera sin dinero.’ Pero a medida que el tiempo avanzó descubrimos que perderíamos a cinco de los doce miembros de nuestro grupo. . . .

“Mientras estaba tratando de descubrir cómo poder reanimar a este grupo—la mitad de los cuales serían despedidos—por otros nueve meses, me presentaron al ICA. Decidimos hacer una sesión grupal de dos días y medio para planear cómo podíamos completar el proyecto del libro a pesar de los cortes de personal y presupuesto.

“Estaba acostumbrado a un proceso de planificación más tradicional. . . . Estuve muy nerviosa sobre todo el asunto. Teníamos personalidades tan diferentes . . . Pensé que esto podría convertirse en una guerra—a pesar de las afirmaciones de los facilitadores de que resultaría maravillosamente bien.

“Lo que hizo fue algo como girar a cada uno sobre su oído. Hizo que las personas pensarán en forma diferente. Eso es exactamente lo que los facilitadores me dijeron que haría, porque el proceso comienza con la visión. Siempre habíamos comenzado enumerando nuestros problemas, y 5 horas más tarde todos estaban gimiendo ‘Oh Dios mío.’ Así que cuando comenzamos preguntando qué queremos ver en el futuro, cuál es nuestra visión para el proyecto, la gente estuvo realmente sorprendida. . . .

“Cuando estábamos resumiendo todo y cerrando la reunión, el tipo más cínico que jamás había conocido estaba parado y sonriendo, cantando una canción con todos. Estábamos tan emcumbrados. Escribimos una historia sobre nosotros mismos y la llamamos ‘La Pequeña Actividad que Pudo.’ Fué la historia de nuestra organización, y llorábamos mientras la escribíamos. Era triste y sin embargo hasta el momento todos aún estaban a bordo y recién habíamos bosquejado nuestro futuro. En ese momento sentí que el final feliz de la historia podía ser cierta, y que podríamos conquistar el mundo. . . .

“Seguimos trabajando como si nada,” siguió Carpenter. “Seguimos y continuamos el trabajo por los siguientes nueve meses, aún cuando estábamos apesadumbrados porque la mayoría de las personas que serían despedidas no habían encontrado otros trabajos.

“Lo más impresionante fue que por algún tiempo después de la fecha oficial de despido las personas despedidas seguían volviendo para terminar el trabajo aún inconcluso! Era increíble. Venían sin pago. Estaban tan comprometidos con ello.

“Todo lo que habíamos planeado terminar se terminó. El libro se terminó. Aún es un modelo y algún día cuando tengamos otra crisis de energía, lo sacarán. Tan bueno era.”

La participación es quizás la forma más segura de inspirar compromiso. La participación en planificación y toma de decisiones lleva a la pertenencia, y eso a su vez crea el compromiso que es un prerequisite para la excelencia de manufactura.

“La pertenencia es una condición psicológica, no meramente legal,” explica Lawrence M. Miller. “Pertenencia es la condición en que cada individuo siente que su bienestar está ligado al de la organización. Es una condición en que el individuo está dispuesto a sacrificar su ganancia personal inmediata por el bien del todo, en que el empleado cree en la interdependencia entre él y la organización. El individuo protegerá a la organización de cualquier daño tal como protegería su hogar, familia o comunidad. Cuando la psicología de pertenencia está presente, el empleado experimenta placer si la empresa tiene éxito y sufre dolor si falla. Esa es la unidad que debíamos estar buscando.”

“¿Cuáles son las claves para crear esta unidad?” pregunta Miller. Responde que dos de la más importantes son “dar la mayor responsabilidad posible a los menores niveles posibles de la empresa,” y que “el mayor grado de involucramiento y consenso debe ser buscado en todos los niveles.”

## Liderazgo: Motivar Via La Responsabilidad Compartida

Este flujo hacia abajo de responsabilidad es exactamente lo que logra la *TP*. Involucra a los trabajadores en el proceso de planificación e incluye sus ideas en el consenso del grupo. Los trabajadores que contribuyen sus aportes a un plan sienten el orgullo de pertenencia. Se vuelven comprometidos al éxito del plan y se ven a ellos mismos como integral a su ejecución. Ellos ayudaron a crearlo; ahora se sienten responsables de llevarlo a cabo.

Peter Drucker escribe, “los empleados en todos los niveles desde el más bajo al más alto necesitan que se les dé responsabilidad genuina. . . . Deben tener responsabilidad de fijar las metas para su propio trabajo y de administrarse ellos mismos por objetivos y auto-control. Deben ser responsables por el constante mejoramiento de toda la operación—lo que los japoneses llaman ‘aprendizaje permanente.’ Deben participar responsablemente en analizar y fijar las metas y objetivos de la organización, y en tomar las decisiones de la empresa. Esto no es ‘democracia’; es ciudadanía.”

Jack Sheehan, el director del área de Chicago de la Oficina de Desarrollo Económico de Illinois Bell, apoya a muchos grupos locales de desarrollo que han usado el *Proceso TP de Planificación Estratégica* con el financiamiento del Departamento de Desarrollo Económico de Chicago. “Creo que lo más importante es que los grupos efectivamente realizaron lo que acordaron hacer en esas reuniones,” dijo Sheehan. “Antes teníamos sesiones de planificación y la gente hablaba por horas y se retiraba diciendo, ‘¿Y ahora qué va a suceder?’ Cuando terminamos con las reuniones [*TP*], decimos, ‘Okay, tú acordaste que harías esto y estará hecho el próximo Miércoles,’ y se hace.”

Tal dispersión de responsabilidad es especialmente útil para empresas que están en proceso de cambio. Administrar el cambio eficazmente requiere que la gente “invierta” en los cambios que están ocurriendo al participar en dar forma a la transición. Rosabeth Moss Kanter y Barry A. Stein escribieron de “la necesidad de involucrar a tu propia gente en la adaptación a una nueva idea o modelo. Un cambio de cualquier tipo, hemos llegado a comprender, es amenazador si te lo hacen a tí, pero una oportunidad si lo haces tú. Este acto de adaptar a las personas crea pertenencia. La gente “invierte” porque ayuda a crear el cambio. Están involucrados activamente, en vez de ser recipientes pasivos de algo que su jefe les está obligando a hacer.”

Química Flesch, una pequeña empresa manufacturera química en Chile, por muchos años había sido una empresa familiar. Pero a comienzos de los años 80 vendió el 50% de sus acciones a la Sun Chemical Company de Nueva York para lograr acceso a mercados más amplios.

El cambio creó una crisis de identidad para gerentes y empleados. Ahora eran un unidad muy pequeña de una corporación muy grande. Los gerentes y trabajadores sentían que su propio estilo y cultura, desarrollado como empresa familiar, estaba amenazada por la nueva relación con la casa matriz de una corporación multinacional a miles de millas de distancia. La productividad decayó.

El gerente general, Carlos Schlesinger, decidió hacer participar a todo su personal para ayudar a revivir la moral y productividad decaída. Involucró a facilitadores *TP* para dirigir una *Sesión de Planificación Estratégica* para sus 70 empleados.

Varios meses más tarde, los facilitadores hicieron una visita de seguimiento. Después de algunos minutos de tratar de explicar todo lo que había ocurrido desde el seminario, Schlesinger decidió que sería más simple llevarlos a un paseo por la planta.

Lo primero que los visitantes notaron fueron un entorno mejorado dramáticamente, con muchas más áreas verdes. Luego vieron el nuevo comedor de los trabajadores, y observaron que las áreas de trabajo estaban mucho más limpias y ordenadas. Schlesinger indicó que las paredes fueron repintadas por los trabajadores en su propio tiempo. Dijo que la próxima reunión con la gente de Sun Chemical iba a ser dentro de la fábrica porque él y sus trabajadores estaban tan orgullosos de su nuevo aspecto. El laboratorio también estaba totalmente renovado e impecablemente limpio, se habían publicado nuevos manuales de procedimiento, y nuevas descripciones de trabajo habían sido escrito por los mismos trabajadores.

La dirigente sindical informó que ahora había un nuevo sensación de confianza entre la gerencia y los trabajadores. Dijo que ahora los trabajadores sentían que podían hablar a los gerentes sobre problemas, y los gerentes ya no tenían miedo de criticar a los trabajadores. Antes del seminario, tanto trabajadores como gerentes se retraían por miedo de causar resentimiento. Ella observó que ahora los gerentes a menudo comían en la cafetería de los empleados, por ejemplo, permitiendo un intercambio casual y el desarrollo de una buena relación.

La líder sindical también mencionó una propuesta del seminario de que la empresa dé casas de veraneo en una playa cercana (es una práctica común de empresas en Chile de proveer casas para sus empleados). La gerencia subsecuentemente conversó esta propuesta con los trabajadores y sugirió que al posponer algunos de sus actuales beneficios, los trabajadores podían usar el dinero que se ahorraría para financiar esas casas, y de hecho ser dueños de ellas. Esto fue un gran estímulo para la moral de los trabajadores. Les hizo saber que la confianza de la gerencia en sus habilidades era mayor que nunca.

Lo más impresionante, sin embargo, fue que las ventas de la firma aumentaron en 40% en los seis meses siguientes al seminario! Algo de ese aumento podía ser atribuido a los cambios en la economía Chilena, pero Carlos Schlesinger dijo que la mayor parte se podía relacionar directamente a los cambios producidos por la *Sesión TP de Planificación Estratégica*.

“Incluso nuestros clientes notan la diferencia,” sonrió. “Ellos siguen diciendo ‘Algo está diferente aquí.’”

A medida que comienzan a sentir que ellos y sus ideas realmente hacen una diferencia para la empresa, los trabajadores pasivos comienzan a involucrarse activamente en el proceso creativo del cambio. Eventualmente los empleados comienzan a sentirse dueños no sólo de un conjunto de planes, sino de la corporación misma. Ese sentido de pertenencia crea lealtad y entusiasmo al generar un interés en el éxito y bienestar de la empresa.

“El gerente exitoso del futuro usará totalmente la sabiduría colectiva de aquellos dentro de su jurisdicción,” afirma Miller, “y aprenderá a derivar placer, no de tomar decisiones, sino de asegurar que se ha tomado la mejor decisión posible.”

Michael Maccoby de Harvard hace notar que “no es suficiente un buen liderazgo en la cima.” Maccoby explica que “para que las burocracias de corporaciones y gobiernos funcionen eficazmente, los equipos inter-dependientes en diferentes niveles también necesitan líderes.” Un ambiente participativo crea ese liderazgo, junto con una saludable actitud nueva de auto-administración.

“Contínuamente enfatizamos el control local para problemas locales, porque sencillamente no es posible averiguarlo todo desde la cima,” observa Ray Stata, Presidente de Analog Devices Inc. “La gerencia debe dar dirección, conciencia y una impresión de cómo jugar el juego, pero necesita respetar la mayor habilidad de pequeños grupos para resolver sus propios problemas.”

Miller agrega que “gente que se mete en problemas puede, en la mayoría de los casos, salirse de ellos. Al hacerlo, aumentan sus habilidades y confianza, y es menos probable que se metan en situaciones similares en el futuro. La mayoría de los solucionadores de problemas enviados a ayudar luego se van con sus ‘balas de plata,’ dejando a la gente local tan incapaz como cuando llega ron. Los solucionadores de problemas deben involucrar en la solución a la persona o grupo dueños de los problemas, y dejarlos con las habilidades y confianza de resolver sus propias dificultades y de tomar decisiones propias por su cuenta.”

El Comité Nacional de Productores de Arroz del Perú, una asociación de comités locales de productores de arroz, se financia por contribuciones sobre cada kilo de arroz vendido a la empresa gubernamental de comercialización de arroz. Los fondos se usan para asistencia técnica y servicios para los productores de arroz.

Hace poco el comité experimentó interferencias políticas cuando activistas de muchos partidos diferentes infiltraron los comités locales. Los líderes nacionales fueron alertados porque querían mantener a los comités despolitizados para resguardar su unidad. Ellos decidieron desarrollar un fuerte sentido de identidad para fortalecer la unidad y garantizar un mejor servicio para todos los miembros, independientemente de la influencia política.

Se aplicó la *TP* en una *Sesión de Planificación Estratégica* para el Comité Nacional. Quizás el impacto más importante de la sesión fue el descubrimiento que, aunque no son una empresa comercial, el Comité Nacional de Productores de Arroz es la cuarta fuerza económica más grande del Perú, basado en los ingresos combinados de los productores. Ese descubrimiento les dió a los productores un sentido de identidad, orgullo y responsabilidad. Decidieron usar su poder con sabiduría para el beneficio de los miembros y no dejar que sea usurpado por activistas políticos.

Del seminario salieron cuatro propuestas dirigidas “hacia la movilización masiva de 6.000 productores de arroz.” Estos incluyeron 1) sesiones de planificación regional para desarrollar una base de apoyo amplia para los comités, 2) mayores comunicaciones entre los productores de arroz y el comité, 3) desarrollo de liderazgo y 4) capacitación de gestión para los productores de arroz. El seminario de planificación fue seguido inmediatamente

de un programa de cuatro días que capacitó a 25 líderes locales de regiones desde la costa hasta remotas áreas de la selva en técnicas de planificación e implementación corporativas.

Un resultado informado era la consolidación de varios comités pequeños pero activos en un comité regional. Esta movida aumentó la fuerza de la organización como también el poder de los productores de arroz como cuerpo unificado.

Estas son sólo unas pocas ilustraciones de las muchas organizaciones que han encontrado que el sentido de pertenencia en una organización y su futuro—creado por métodos *TP*—generó el compromiso, la motivación y la responsabilidad que resultan en una mayor productividad individual. Los siguientes capítulos ilustran cómo la *TP* genera una **mejor eficacia organizativa** y una **superior competitividad corporativa**.



# Mayor Eficacia Organizacional

La participación produce **alineamiento** al interior de una organización a medida que sus miembros ayudan a darle forma, y por tanto a ser co-dueños de la visión compartida de su organización. Este alineamiento produce un sentido de unidad y **cooperación**, resultando en nuevos niveles de **confianza** y **trabajo en equipo**. La comunicación se mejora dentro y entre departamentos y niveles de la organización, creando así las condiciones en que florece la **creatividad**. Todo esto resulta en una **mayor eficacia organizacional**.

### **Alineamiento: Desarrollar Una Visión Compartida**

“Cuando los diversos elementos de la organización están alineados, la energía se enfoca y la capacidad de acción concertada mejora,” escriben Buckley y Steffi. “Las prioridades se aclaran y las contribuciones de cada empleado se maximizan. A medida que los líderes aprenden que la ‘esencia’ de la administración es crear la pasión y el compromiso de la acción alineada, se liberará el impresionante poder de muchos campeones en potencia e inspiradores visionarios dentro de la organización.”

La clave para el alineamiento es una visión compartida, la que actúa como un imán atrayendo a todas las unidades hacia la misma dirección. Kiefer y Senge dicen que el alineamiento lleva “al descubrimiento dentro de cada individuo del extraordinario poder de un grupo comprometido con una visión común.” En tales organizaciones “las personas no se suponen impotentes. Creen profundamente en el poder de visionar, el poder del individuo de determinar su propio destino.”

El Hospital Mount Carmel Mercy de Detroit estaba tratando de mantener su compromiso urbano mientras abría satélites suburbanos, y de mantener servicios de calidad a pesar de la

perspectiva de financiamiento limitado. En un retiro de tres días, 95 empleados crearon una visión del futuro y un plan de acción para ser ejecutado por sus 2200 empleados.

Entre los logros de las fuerzas de tarea del hospital se encuentran: 1) ser uno de los primeros hospitales en adoptar con éxito los reglamentos federales de reembolso para pacientes de Medicare; 2) comprar nuevos equipos para mantenerse al día con la revolución en tecnología médica; 3) iniciar lecturas de la **Laguna Dorada** y otros servicios innovadores para ancianos; 4) crear un folleto que los médicos darán a los pacientes para explicar mejor el hospital y sus servicios; 5) hacer numerosas presentaciones en colegios sobre temas de salud; y 6) instituir una ética de amistad y hospitalidad tanto hacia los pacientes como al personal, simbolizado por un portero uniformado parado en la entrada para dar la bienvenida a pacientes y visitantes.

“En los dos años desde la *Sesión de Planificación Estratégica*,” informó el relacionador del hospital George Hazler, “llevamos a la realidad gran parte de nuestra visión. Aunque no podemos decir que hemos logrado todos nuestros objetivos, sí hemos establecido un precedente para el éxito mediante la participación, y hemos demostrado lo que podemos hacer cuando nuestra creatividad y energía se concentran en el futuro de nuestra organización.”

## Cooperación: Eliminar Los Muros de Aislamiento

“El nuevo líder corporativo tendrá éxito si crea unidad entre las personas de la organización y entre la organización y sus miembros,” escribe Miller. “Un espíritu de unidad, armonía de propósito, intereses comunes y acción caracterizará a las organizaciones más exitosas. Todas las prácticas de la gestión estarán dirigidas a crear esta armonía, y la productividad y el desempeño en nuestras organizaciones mejorará a medida que creemos un espíritu de unidad entre las personas en todos los niveles.”

Esta calidad de cooperación también fue desarrollada en el Centro de Esquí Copper Mountain de Colorado, que se encontró envuelto en las fieramente competitivas “guerras de esquí” de los centros de recreo de Colorado.

Andy Daly, gerente general de Copper Mountain en esa época, había identificado “un servicio al cliente excelente y consistente” como la ventaja de mercadeo que Copper Mountain debía lograr si quería sobrevivir. Le pidió a Marty Seldman, un consultor privado que usa los métodos *TP* en su trabajo, facilitar una sesión de planificación con sus 13 personas superiores para desarrollar un plan general para anticipar y proveer cualquier cosa que un cliente pudiera querer.

El resultado de la sesión de planificación fue un plan tan completo que casi abrumó a Daly. Estaba algo escéptico de lograr implementarlo porque era tan amplio y complejo y porque su personal tendía a ser voluntarioso y individualista. Para llevar a cabo este plan, tendrían que trabajar juntos mucho más cercanamente de lo que nunca antes parecía que habían logrado.

Un componente importante del plan era un programa de capacitación para sus 1100 empleados en habilidades de servicios al cliente. Hacia la apertura de la sesión de esquí, los

1100 empleados habían sido capacitados. Los otros componentes del plan también fueron implementados dentro del plazo. El personal incluso estaba usando los métodos *TP* que habían aprendido de Seldman en la solución de problemas corrientes como una forma de reunir información desde diferentes perspectivas y como una manera de estimular la cooperación más que la competencia.

Daly estaba encantado. Dijo que nunca antes había visto tanto trabajo duro y compromiso en su personal, sin mencionar siquiera el término del plan dentro de lo programado. Lo atribuyó a la participación del grupo en crear el plan y a la visión compartida con todos los trabajadores mediante el programa de capacitación.

Daly no era el único que estaba contento. El personal había descubierto un nuevo espíritu de equipo. La gerencia tenía una nueva imagen del personal y había logrado respeto por su creatividad y compromiso. Finalmente, y lo más importante, la respuesta de los clientes fue entusiasta.

Un factor clave en la cooperación es la confianza—entre individuos y entre individuos y gerencia. Los métodos *TP* permiten a trabajadores y gerentes a apreciar sus mutuas situaciones, desafíos y habilidades. El aislamiento y antagonismo se eliminan gradualmente. Una vez derribados estos muros divisivos, son reemplazados por un nuevo espíritu de confianza y cooperación.

Una conferencia de ciudadanos y educadores de Appleton, Wisconsin, ayudó a derribar los estereotipos rígidos y algo injustos que cada grupo tenía del otro.

En 1985 el Gobernador de Wisconsin Tony Earl firmó una ley llamada Acta de Empleo para la Educación. Respondiendo a quejas de empresarios locales que empleados recién contratados no habían sido preparados adecuadamente por los colegios, el acta exigía que todos los 432 distritos escolares del estado debían tener incorporado un plan de Educación para el Empleo antes de Marzo de 1988 (en el intertanto esto se cambió a 1991).

El distrito escolar de Appleton resolvió hacer una “Conferencia de Asociados” para líderes de empresas y educadores a fin de diseñar un plan para un programa de Educación para el Empleo para su distrito. Le pidieron a personal de ICA facilitar su conferencia.

El tema de la conferencia era “Construyendo la Fuerza Laboral para el Año 2001” y la proporción de educadores y empresarios era aproximadamente 1:1. Una segunda conferencia, “Conferencia de Asociados II” se hizo un año más tarde.

Los resultados de la conferencia fueron muy amplios -llegando incluso hasta los niños de colegios que algún día constituirían la fuerza de trabajo. Las empresas prepararon folletos sobre sus actividades. Realizaron tours con buses llenos de colegiales. Restaurantes locales organizaron almuerzos en que estudiantes, padres, empresarios y educadores conversaron sobre los problemas de cada colegio. Los profesores dedicaron parte de sus vacaciones de verano “marcando” a empresarios locales para observar e incluso ayudar, adquiriendo experiencia “de primera mano” sobre lo que sucede en un día de trabajo normal. Con esto los profesores desarrollaron ejercicios sobre actitudes de trabajo y habilidades básicas para incluir en sus planes de lecciones. Personas de empresas comenzaron a marcar a profesores en salas de clases, observando técnicas y currículos. En un colegio se realizó una

“Convención de Inventos”, estimulando a los estudiantes a crear un producto que realiza una tarea. Otro colegio básico organizó una “Feria de Carreras” de dos días, en que representantes de empresas e industrias dieron pequeñas charlas en un día, y una exhibición de productos y servicios la semana siguiente. Contentos con los resultados de las primeras dos conferencias, los colegios y empresas de Appleton los transformaron en eventos anuales.

El plan de Appleton pasó a ser el prototipo para los colegios de Wisconsin. Además de preparar a los estudiantes para carreras futuras, las actividades conjuntas crearon nuevos puentes de comunicación entre las comunidades de empresas y educación. Los dos grupos finalmente se entendieron mutuamente. “No teníamos idea lo profesionales y preparados que son nuestros profesores,” explicaron los empresarios. Los educadores comentaron, “Aprendimos que los empresarios realmente se preocupan por la comunidad.”

Cooperación y confianza significan menos luchas internas y puñaladas por la espalda, ya que cada uno busca alcanzar el mismo fin, en vez de proteger su propio feudo. Mediante los métodos *TP*, la cooperación reemplaza a la competencia ruinosa.

En un artículo de Octubre 1986 en *Savvy* (Astucia), Rosabeth Moss Kanter desprestigió la tendencia que llamaba “administración a lo cowboy,” que realmente hace de la competencia una virtud... Si al interior de una empresa se fomenta la competencia interna -cuando varios jugadores están haciendo lo misma cosa en pos de un premio único- el resultado es un despilfarro de recursos que pocas empresas pueden permitirse. Crear concientemente ganadores y perdedores simplemente es una mala estrategia; una organización necesita los mejores esfuerzos de cada cual, lo que usualmente significa la cooperación de cada cual. . . . En cada empresa de altos rendimientos que he visto—en mi propia investigación de consultoría y en la de otros investigadores—la cooperación era más eficaz que la competencia en estimular la productividad y la innovación.”

## **Comunicación y Trabajo en Equipo: Basado en la Confianza**

La cooperación y la confianza que resultan del alineamiento alrededor de una visión común ayudan a desbloquear los canales de comunicación dentro de una organización. El resultado es una mayor creatividad.

John H. Zenger escribió en la revista *Training* sobre la actitud que los gerentes suelen tener respecto de la comunicación: “Algunos la minimizan. Comunican sólo en base a ‘lo que necesitan saber’. Los gerentes tienden a quedarse en sus oficinas. La comunicación, se quejan, toma demasiado tiempo. Para muchos, información es poder para ser atesorado, no algo para ser compartido. Y de hecho, estas percepciones tienen cierta validez—si uno define su rol como el de controlar y administrar, y no de liderazgo.”

Pero William H. Peace alertó, en el *Harvard Business Review*, lo que puede suceder si los gerentes continúan con su forma tradicional de manejar sus cartas cerca del cuerpo. Recordando su experiencia como gerente general de una división de Westinghouse, Peace dijo,

“Aunque mi personal y yo teníamos nuestros objetivos, tareas y prioridades bien definidos, grandes partes de la organización no sabía lo que estaba sucediendo.” El resultado era que “empleados y gerentes solían suponer lo peor acerca del otro y actuaban de acuerdo. Y como la sospecha se alimenta a sí misma, los objetivos de la organización pasaron a segundo plano frente al feudo y a la supervivencia. Calidad, productividad y satisfacción del cliente significaban muy poco.”

La empresa maderera The Pas Lumber Company en Prince George, British Columbia, también tenía dificultades con confianza y comunicación, aún cuando todavía no habían percibido el problema en esa forma.

Un año antes del *Seminario TP de Planificación Estratégica*, The Pas había equipado a su aserradero con la tecnología más avanzada, diseñada para obtener tanta madera como era posible de cada árbol. Guiado por laser y dirigido por computador, era tal vez el aserradero más avanzado del país. Ahora estaban tratando de averiguar cómo producir a un ritmo igual a la capacidad de diseño, mientras completaban la transición a alta tecnología. Esa transición implicó reentrenar a los trabajadores sobrantes después que muchos habían sido desplazados por la nueva tecnología.

La *Sesión de Planificación Estratégica* con los 13 ejecutivos superiores comenzó con conversaciones sobre costos de producción, pero durante la sesión surgió que algunos empleados resistían la nueva tecnología porque tenían miedo que eventualmente les costaría sus trabajos. Estos recelos retardaron la capacitación necesaria para llevar al aserradero a plena capacidad.

Aunque The Pas generalmente tenía altas calificaciones en el área de relaciones humanas, con prácticas de administración justas e inteligentes, muchas de las direcciones estratégicas que resultaron de la sesión estaban enfocadas en la relación empleados-gerencia. El grupo también abordó la casi total ausencia de comunicación al interior de y entre departamentos. Por ejemplo, algunos empleados de oficina nunca habían pisado el interior del aserradero. Y la gente de la planta cepilladora nunca hablaba con la gente del aserradero. Más tarde el presidente Don Gould observó que “había comunicaciones pobres tanto al interior como entre divisiones. Estos factores tenían un efecto negativo sobre la productividad proveniente de la puesta en operación del nuevo aserradero computarizado. . . . La sesión fue la primera vez en que representantes de las diferentes divisiones de The Pas estuvieron reunidos para conversar puntos de vista comunes sobre varias preguntas enfrentadas por la empresa.”

El seguimiento incluía un seminario para enseñar a supervisores cómo relacionarse con sus empleados y un seminario sobre seguridad con 60 gerentes y líderes sindicales. La sesión de seguridad de 12 horas inspiró un gran sentimiento de camaradería entre supervisores y líderes sindicales los que luego compartían chistes y cerveza. Pronto también iban a compartir con resultados de seguridad fuertemente mejorados.

Dentro de 90 días del seminario de planificación, cada estrategia del calendario de implementación se había completado y se anotó. El 60% de las tareas programadas para más

adelante en el año ya habían comenzado. El presidente Gould y otros observaron un claro cambio de actitud y una reacción muy positiva al programa.

“La participación total con ICA cubrió un período de 18 meses y resultó en muchas mejoras tangibles,” comentó Gould más adelante. “La mayoría de las dificultades resultantes de la modernización del aserradero se superaron y actualmente existe un enfoque de equipo más armonioso entre los actores claves de las diferentes divisiones de The Pas Lumber Company.”

Charles Kiefer y Peter M. Senge observan que los líderes en organizaciones con la capacidad de conformar sus propios destinos “típicamente se involucran fuertemente en enseñar a los empleados cómo funciona la empresa.” Citan a Jim Treybig de Tandem Corporation diciendo que “Cada persona en la empresa debe entender la esencia del negocio.”

La participación da esta comprensión de “imagen amplia” a todos los miembros de una organización. Para participar en la planificación de su departamento, por ejemplo, las personas tienen que tener una comprensión de la organización entera—su operación, sus recursos, restricciones, etc. Esa comprensión general les dice a los empleados cómo su departamento calza en el esquema general y el rol que juega en el éxito de la empresa.

Los métodos *TP* ayudan a mantener a cada uno enfocado en la imagen más amplia en vez de en las personalidades de los miembros del grupo. Por eso los intercambios no sólo enfocan problemas superficiales, sino permiten sacar asuntos enterrados profundamente sin que nadie se sienta amenazado. Como los participantes fijan su vista en una tarea común, en vez de en unos u otros, la comunicación se eleva a un nivel más allá de pequeñeces y puro auto-interés.

“Tú juntas a un grupo de personas en la misma sala y tienes diferencias de personalidades,” observó el director ejecutivo de la Corporación de Desarrollo del Gran Suroeste de Chicago, James Capraro. “Algunas personas no gustan de otras personas, o puedes tener personas que se sienten intimidadas por las reuniones o sólo con miedo de abrir la boca, o tienes personas demasiado vociferantes que se adueñan de la reunión. Las técnicas de [*TP*] siempre se han hecho cargo de todo eso.”

“Lo que ustedes tienen,” comentó otro ejecutivo de una importante línea aérea a los facilitadores, “es un excelente proceso de facilitación que lleva a las personas a pensar en un ambiente no amenazador.”

Robert C. Mansfield, vice presidente y gerente general de McDonald’s Australia, informó que su *Seminario de Planificación Estratégica* resultó en “una participación mucho mayor de los mandos medios en contribuir sus opiniones para consideración de la gerencia superior. Ahora sienten que nos pueden traer problemas para conversarlos en vez de sólo aguantar los problemas.”

El diálogo no confrontacional, que comienza durante la etapa de trabajo en equipo en un evento de planificación *TP* y que luego continúa durante la implementación y seguimiento, eventualmente puede llegar a ser parte de la cultura cotidiana de una empresa. Muchos de los actuales expertos de administración más avanzados piensan que tal cultura es una característica que distingue a una empresa sobresaliente.

Peters y Waterman observan que la “fuerza de tarea es un medio excitante, fluido y ad hoc en las empresas excelentes. Es virtualmente la forma de resolver y administrar problemas peliagudos, y una acicate sin paralelo hacia la acción práctica.”

La flexibilidad inherente en equipos pequeños o de fuerzas de tarea ad hoc permite a las organizaciones responder con rapidez al cambio. Y un ambiente participativo es la atmósfera en que logran un desempeño más eficaz.

Russ Goodman, un oficial del Departamento de Servicios Humanos del Estado de Minnesota, cuenta la historia de formación de equipos ocurriendo al interior de su organización.

“Tenemos un departamento bastante grande . . . muy grande y muy diversificado. Sirve de todo desde personas que no pueden encontrar trabajo hasta madres solteras, hasta personas seriamente inhabilitadas, retardadas. . . .

“La oficina del Gobernador había solicitado un plan táctico a 20 años de cada departamento. [Nosotros involucramos a la *Tecnología Participativa*.] Después de entrevistas iniciales con comisionario y el comisionario asistente de la junta municipal, se realizó una Conferencia de Diseño de dos días para determinar la pregunta focal. La pregunta a la que llegamos fue, ‘Qué haríamos si nuestra misión fuera la auto-suficiencia de los clientes? ¿Cuánto tiempo nos tomaría en lograrlo?’ Realizamos una *Sesión de Planificación Estratégica* estándar con la participación de 120 empleados para analizar esa pregunta.

“Programas o aspectos de programas pueden llegar a ser tan especializados que uno puede tener personas con misiones muy compatibles sin ninguna conciencia de lo que los otras están haciendo,” explicó Goodman al describir una de las contradicciones del departamento. “Es inevitable que surjan conflictos de políticas a partir de una motivación muy positiva para hacer el mejor trabajo.

“De nuestro esquema de tácticas, seleccionamos cerca de 16 ítemes diferentes para trabajar en ellos. Una de nuestras tácticas era trabajar en equipos inter-oficina cuando un programa o política tenía un efecto significativo en los clientes, si es controversial o si representa un cambio significativo de lo que el departamento está haciendo.”

Goodman informa que el trabajo en equipo y coordinación más eficaz entre las oficinas preparó el ambiente para el pensamiento innovador. “La idea surgió originalmente en el proceso de planificación y luego, de hecho, tuvimos equipos que trabajaron por más de 90 días en esos temas, y cada equipo individual completó su tarea y presentó un informe con recomendaciones.

“Además de un mejor trabajo en equipo y pensamiento innovador,” dice Goodman, “ocurrió algo más. Las ideas se abrieron y cambiaron. Las cosas comenzaron a llevarse a cabo. Ahora podemos contar con las cosas. Era como una transformación cultural.”

La **mejor eficacia organizacional** que resulta del alineamiento, cooperación y mejor comunicación y trabajo en equipo no beneficia sólo las operaciones internas y el ánimo de una organización. También lleva a una **mayor competitividad corporativa**.



# Mayor Competitividad Corporativa

Para mantenerse competitivo en el actual ambiente de rápidos cambios, las organizaciones de todos los tipos deben fomentar el pensamiento creativo. Más importante, deben ser capaces de traducir esa **creatividad** en **enfoques innovadores** para desarrollar tanto nuevos productos y servicios como modos de operación internos. Finalmente, deben tener la capacidad para una **implementación** realista de estos enfoques innovadores.

### **Creatividad: La Ventaja Competitiva**

En *Re-inventando la Corporación* John Naisbitt y Patricia Aburdene escribieron, “En la nueva sociedad rica en información, descentralizada y global, la creatividad será valorizada crecientemente en las empresas. La creatividad es la ventaja competitiva de la corporación.”

“La necesidad de creatividad en la corporación re-inventada es un fenómeno relativamente nuevo,” continúan diciendo. Después de todo, “la sociedad industrial orientada a la producción masiva se apoyaba en la uniformidad para producir resultados.” Pero, informan, “en la nueva corporación, la creatividad y la individualidad son tesoros organizacionales.”

Empresas que usan los métodos *TP* rara vez les faltan tales ideas. Mas bien, suelen estar a tono con la tendencia observada por Perry Pascarella, el editor ejecutivo de *Industry Week*. En su libro *Los Nuevos Realizadores*, observó que “La gerencia está dirigida hacia un nuevo estado mental -una nueva percepción de su propio rol y del de la organización. Está moviéndose lentamente desde la búsqueda de poder hacia el dar poder a otros, desde controlar a personas hacia habilitarlos a ser creativos. . . .”

Una manera en que ejecutivos hacen esto es creando un clima de comunicación intensa informal. Un gerente superior en Hewlett Packard dijo a Peters y Waterman, “No estamos realmente seguro de cómo funciona el proceso innovador. Pero hay una cosa que sí sabemos: las comunicaciones fáciles, la ausencia de barreras de hablar unos con otros son esenciales.” Una mayor comunicación es uno de los principales dividendos de usar los métodos *TP*.

Especialmente importante en el proceso creativo son las comunicaciones a través de una variedad de departamentos y disciplinas. Rosabeth Moss Kanter discutió su estudio de un grupo de gerentes innovadores. “El obstáculo más importante que tuvieron que superar en su logro, si es que siquiera enfrentaron alguno, era la limitada comunicación con departamentos de los que dependían para información; al mismo tiempo, más de la cuarta parte de ellos fueron ayudados directamente por la cooperación de otros departamentos como parte crítica de su innovación.”

Al traer a la luz una gama diversa de perspectivas dentro de la estructura de un contexto enfocado, la participación produce un inmediato repunte en creatividad. Kanter observó que “empresas innovadoras parecen crear deliberadamente un ‘mercado de ideas,’ reconociendo que es necesario considerar una multiplicidad de puntos de vista para un problema. No es la ‘precaución de los comités’ lo que se busca -reduciendo el riesgo al distribuir la responsabilidad- sino la mejor idea que viene de una confrontación y una integración de perspectivas.” Los *métodos TP* reúnen esas diversas perspectivas, resultando en una combustión espontánea de creatividad.

La *Tecnología Participativa* ha demostrado repetidamente que establece un ambiente en que tal creatividad puede florecer. Un ejecutivo de una importante línea aérea informó que “hay una sinergia creativa, un enorme aumento de pensamiento que deriva de ese esfuerzo grupal. Una persona sugiere una idea, y la veo en la pizarra y mi mente comienza a trabajar, y luego me lanzo encima de ella, y una idea se construye sobre otra. Prácticamente puedes ver los pensamientos en acción como resultado de la conversación, cuando están sentados enfrentándose, conversando y compartiendo ideas. La fertilización, o fertilización cruzada, de ideas, es muy evidente cuando analizas el proceso.”

## **Innovación: Hacer Cosas Nuevas En Nuevas Formas**

“El problema de muchos de los consejos que las empresas reciben hoy sobre la necesidad de ser más vigorosamente creativos es que sus promotores a menudo no diferencian la creatividad de la innovación,” observó Theodore Levitt de Harvard. “Creatividad es pensar cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas. . . . Una idea poderosa puede dar vueltas sin usarse por años en una corporación, no porque sus méritos no se hayan reconocido, sino porque nadie había asumido la responsabilidad de convertirla de palabras a la acción. Las ideas son inútiles a menos que se las use. La prueba de su valor sólo está en su implementación.”

Los gerentes suelen considerar la creatividad y la innovación como algo raro, algo que si tienen suerte podrían encontrar en sus empleados más brillantes. Piensan que si encuentran esas cualidades, la cosa es guardarlas, mimarlas y esperar que le traerán grandes beneficios a la empresa.

En ambientes participativos, sin embargo, los gerentes no sólo esperan encontrar esas cualidades. Activamente crean ambientes en que la creatividad y la innovación puedan crecer. Así, cada uno en la organización tiene la oportunidad de descubrir y refinar sus propios talentos creativos.

El consultor de gerencia Cass Bettinger escribió en *The American Banker*, “la innovación no se da simplemente en las corporaciones sino es el resultado de un acultura corporativa que ha creado un ambiente que apoya e fomenta el pensamiento innovador.”

No es sorprendente que Naisbitt y Aburdene informan que “Las ocho empresas *Fortuna* más innovadoras en EE.UU . . . son maestras del equipo multi-disciplinario.” Citan a Stratford P. Sherman de *Fortune*, quien escribió que en esas empresas “las personas de diferentes disciplinas simplemente no se les deja permanecer aislados. Las unidades de negocios deliberadamente se mantienen pequeñas para juntar a ingenieros, marketeros y expertos financieros en el tipo de grupos pequeños que suele encontrarse en empresas nuevas.” Estos grupos también son, por supuesto, muy similares a las fuerzas de tarea inter-departamentales que se forman en las sesiones *TP*.

Una empresa muy conocida que cosechó los beneficios del pensamiento y acción innovador es The Bay. Esta cadena de tiendas de departamento es uno de los mayores minoristas de Canadá. Evolucionó de la legendaria Hudson Bay Company.

En 1983 el gerente Alan Herbert fue transferido temporalmente del Departamento de recursos Humanos de la oficina de Toronto de The Bay a una función de gerencia operativa en la sección de Procesamiento de Datos. Le dieron nueve meses para establecer un sistema de tarjetas de crédito. El departamento entero, que consistía de 36 personas, luego iba a ser cerrado. Las órdenes de Herbert eran sólo convertir a un sistema nuevo y mantener el flujo normal de facturación de clientes. Pero también decidió lograr esa tarea sin despedir a nadie.

Aplicando su entrenamiento en métodos *TP*, Herbert diseñó una transición altamente exitosa. El y su personal no sólo hicieron reuniones para asegurar que los objetivos del grupo eran claros y bien comprendidos, y para reunir información sobre cuellos de botella de sistemas—también planearon algunas movidas verdaderamente innovadoras.

La más importante de éstas era un cambio del horario de trabajo de una semana laboral de cinco a una de seis días, y de tres turnos de 12 horas a cinco turnos de ocho horas. Al mismo tiempo, los trabajos se rotaban para que todos los empleados pudieran aprender las habilidades para permitirles trabajar en otros departamentos.

Además de instalar un sistema de facturación más eficiente, con nuevas formas de eliminar o facilitar la mantención de registros, cada empleado de sección se mantuvo a bordo en la empresa, excepto uno que rehusó aceptar alguna de las opciones de transferencia o de cambio de horario.

El pensamiento innovador de Herbert y su equipo le dió un fuerte impulso a la lealtad y al ánimo en The Bay.

El Hospital y Centro Médico Mercy de Chicago también encontró en la *Tecnología Participativa* un trampolín para enfoques innovadores. La actual crisis de cobertura de seguros tiene a muchos hospitales corriendo por reducir costos. Por consiguiente, se están creando mecanismos de mercado por toda la industria para combatir la actividad decreciente.

En 1984 el Hospital Mercy experimentó una baja del 4% en la tasa de ocupación y seleccionó una *Sesión TP de Planificación Estratégica* para ayudarles a delinear una respuesta apropiada.

El primer paso hacia el establecimiento de un ambiente participativo fue la creación de un Comité de Dirección de Mercado de administradores y médicos. El resultante libre flujo de información produjo un número de innovaciones duras pero acertadas.

Camas vacías se reubicaron a departamentos más activos, una movida para expandir la Unidad de Tratamiento de Alcohol, la Unidad Geriátrica y la Unidad de Cirugía de Pacientes Externos. También evitó potenciales despidos. Se procuraron nuevas instalaciones y una opción de arrendar espacio para iniciar un centro satélite. Se abrió un Centro de Atención Inmediata y se comercializó agresivamente. Se contrató un recaudador de fondos y un vendedor y se lanzó una campaña de recolección de fondos llamada "Por el Bien de Mercy (Por Piedad)". Se realizaron ferias de salud en iglesias y comunidades cercanas para atraer nuevos clientes. Se negociaron nuevos contratos de ayuda pública y de Organizaciones de Mantenimiento de Salud, y se inició una campaña para instruir a las empresas sobre cómo establecer programas de salud preventivos. Miembros del personal hicieron presentaciones a organizaciones nacionales y estatales sobre Mercy.

Estos son sólo unos pocos ejemplos de las innovaciones creadas e implementadas por el equipo Mercy. Los médicos y miembros del personal en todos los niveles decidieron pensar en términos de mercadear los beneficios de su programa expandido. Hoy el Mercy Hospital está en una condición financiera muy estable, al tiempo que mantiene su larga tradición de un servicio de calidad.

## **Implementación: Llevar Planes Del Escritorio A La Acción**

"Una consecuencia importante de la planificación participativa," escribió el autor de *Creando el Futuro Corporativo*, Russel L. Ackoff, "es una reducción de las dificultades normalmente asociadas con la implementación de los planes. La gente está más propensa a implementar planes en que han participado en producir que en aquellos que les entregan o se los imponen. A través de la participación, la implementación se vuelve parte integral del proceso de planificación."

Ese beneficio de la participación es particularmente significativo, dados los resultados de recientes encuestas de gestión. En su libro *Los Super Gerentes*, Robert Heller cita un estudio por el consultor Richard G. Allen de las prácticas de planificación estratégica en 145 empresas líderes en EE.UU. Allan informó que la debilidad más evidente era la implementación. Calificó el "grado de implementación e impacto de la estrategia" y la "dificultad de los planes operativos para ejecutar la estrategia" como "muy débil." La "organización para una implementación eficaz de la estrategia" fue calificada como "extremadamente débil."

Estos resultados coinciden con los informados por Daniel H. Gray in el *Harvard Business Review*. Gray dijo que de las compañías que respondieron su encuesta, el 87% informó sentimientos de desilusión y frustración de sus sistemas" de planificación estratégica, y de ese total, un "59% atribuyen su descontento principalmente a las dificultades encontradas en la implementación de los planes."

Con la *Tecnología Participativa*, sin embargo, la responsabilidad está incorporada y la implementación virtualmente garantizada. Como el *Proceso TP de Planificación Estratégica*

ca incluye asignaciones de tareas, chequeos de verificación y un calendario detallado de implementación, el proceso termina con un plan que no se termina. Continúa directamente desde la planificación hacia la acción, asegurando que las ideas serán implementadas. También incluye revisiones regulares para las necesarias correcciones a medio camino. Esto permite el aporte de equipos cuandoquiera que una dirección estratégica se “atasca,” y asegura que nada vital se pasa por alto.

Como el calendario de implementación de 90 días normalmente comienza a correr a partir del primer día o semana después de la sesión de planificación, el equipo lanza los bloques iniciales tan rápido como sea posible, generando resultados inmediatos, tangibles que mantienen su momentum en un ritmo elevado. Medidas de verificación similares están incorporadas a todas las aplicaciones de planificación *TP*.

Aún más importante en generar y mantener momentum o impulso es el hecho que los “planificadores” y los “implementadores” generalmente son las mismas personas. Los participantes que han creado un plan naturalmente tienen un interés personal en ver que “su” plan sea exitoso. Como advirtió Heller: “Separa la responsabilidad de decidir la política de la de su ejecución, y abres una gran brecha a la que grandes partes de la empresa pueden caer inadvertidamente.” El *Proceso TP de Planificación Estratégica* evita la apertura de esa brecha, porque las tareas normalmente se asignan a aquellos que asisten a la sesión.

Finalmente, las asignaciones de tareas dan a los miembros del equipo la autoridad que necesitan para actuar sobre ellas, y eso es especialmente importante cuando una tarea es delicada o impopular. Por ejemplo, el plan estratégico creado por un equipo de personal médico y administrativo de un importante hospital requirió la realización de una encuesta de actitud en cada departamento. A un participante de la sesión de planificación se le encargó confeccionar el cuestionario, distribuirlo a los jefes de sección y recolectar los cuestionarios llenados. No es de sorprender que se encontró con un diluvio de protestas cuando entregó los cuestionarios y pidió que los devuelvan dentro de tres días. “Casi cada jefe de departamento reclamó de tener demasiado trabajo de papeles e insuficiente tiempo,” recordó. “Pero yo les recordé que la encuesta no fue mi idea. Ellos estuvieron en la sesión de planificación cuando decidimos hacer la encuesta. Me asignaron hacerla. Estoy solamente cumpliendo con lo que me asignaron. Esto les ayudó a recordar el plan más amplio del cual la encuesta era un elemento, y estuvieron dispuestos a hacer su parte.”

En Japón, la tienda de departamentos familiar Yuyasu es parte de la cadena Nichii de empresas familiares con franquicia, la tercera cadena más grande de ese tipo en el Japón. La tienda Yuyasu había dominado su mercado por 100 años. Pero nuevas empresas y tendencias sociales habían erosionado su posición hasta que tuvo el peor desempeño de ventas en la región norte de Niichi. Nichii asignó un nuevo gerente de su staff central para revivir las ventas de la tienda, sacarle lustre a su identidad, fijar nuevas direcciones y estimular la motivación de sus 100 empleados. El gerente también fue instruido de eliminar la deuda acumulada de la tienda. Todo esto debía ser logrado dentro de 2 ó 3 años. El gerente eligió la *Tecnología Participativa* para ayudarlo a enfrentar el desafío.

El proceso de consenso japonés normalmente requiere mucha discusión sobre un largo período de tiempo, pero una *Sesión TP de Planificación Estratégica* les permitió encontrar las nuevas direcciones que necesitaban rápidamente. Al poco tiempo después de la

reunión había un gran ajetreo de actividad. Se implementó un nuevo plan de limpieza y se eliminaron seis camionadas de escombros. Dos meses más tarde cuando los facilitadores visitaron, la tienda estaba completamente limpia; apenas pudieron reconocer el lugar.

Tres meses después de la *Sesión TP de Planificación Estratégica* con Niichi, los gerentes que habían participado fueron los facilitadores asistentes para una sesión de planificación de un día con todos los 100 empleados, incluyendo trabajadores a tiempo parcial. El tema de la sesión era “Haciendo nuestras tiendas atractivas y nuestro servicio tentador.”

Las ventas aumentaron rápidamente; pronto las ventas mensuales promedio crecieron en 112% y su tienda se catapultó del lugar 37 al 3er lugar en ventas regionales. Dentro de dos años y medio la tienda Yuyasho hizo un utilidad de 140,000,000 yen (\$700,000) eliminando una antigua deuda de 96 millones de yen (US\$480.000). Yuyashu ahora tenía capital de trabajo para expansiones.

El gerente de Niichi dijo que la *Sesión TP de Planificación Estratégica*:

- le ayudó a obtener información estratégica rápidamente cuando comenzó su nueva tarea en una situación difícil;
- dió a cada gerente un sentido de responsabilidad y permiso para actuar en forma interdependiente hacia un objetivo común;
- revitalizó el área de trabajo y produjo conciencia de la importancia de la cooperación;
- les ayudó a manejar las necesidades cambiantes de la sociedad con flexibilidad;
- catalizó una “revolución de conciencia personal” y tornó los ojos de la gente hacia su propósito de vida; y
- motivó a las personas y construyó equipos que fueron inmediatamente efectivos, resultando en un aumento dramático de las ventas dentro de un corto período de tiempo.

Bajo contrato con el Departamento de Desarrollo Económico de la Ciudad de Chicago, la *Planificación Estratégica TP* y el *Desarrollo de Liderazgo TP* se aplicaron con las 100 agencias delegadas del Departamento, incluyendo cámaras de comercio, asociaciones de desarrollo local y asociaciones de empresas locales.

“El ICA ha sido uniformemente exitoso . . . con todos los grupos, independientemente del área geográfica de la ciudad, del medio, o nivel de desarrollo,” observó el Comisionado Suplente del Departamento, Art Vazquez. “Un buen ejemplo es el Consejo Industrial del Noroeste de Chicago. Estuvieron muy reticentes, al comienzo, de aceptar la capacitación ofrecida, pero una vez que habían tenido la experiencia de reunirse y de tener un taller de tres horas, insistieron en que el ICA vuelva a hacer otro taller de tres horas y luego otro, y el resultado de eso fue un plan estratégico sólido y muy detallado que sigue siendo el modelo de desarrollo para su área.”

Hablando en la Conferencia de Ciudadanos “Chicago Trabajo Junto”, en que se usaron métodos *TO*, el difunto Harold Washington, entonces Alcalde de Chicago, se refirió a ese proceso de desarrollo vecinal cuando dijo:

“Por la primera vez en la historia de la ciudad, se han articulado objetivos y políticas de desarrollo específicos. Los objetivos y políticas de la ciudad ahora se sacaron de piezas



DEVELOPING CHICAGO'S FUTURE TOOLS		
TOWARDS QUITABLE ECONOMIC GROWTH		
BALANCED GROWTH GOAL II	INCREASE JOB OPPORTUNITIES (GOAL I)	NEIGHBORHOOD GOALS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expand Investments &amp; Benefits 55</li> <li>Establish Public Private Partnerships 55</li> <li>Pursue Equitable Taxing Strategy</li> <li>Review and Open Capital Budgeting</li> <li>Strengthen Corporate Local Health</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Target Business Investments 47</li> <li>Give Local Preference in Buying &amp; Hiring 20</li> <li>Develop City's Labor force 33</li> <li>Invest in Infrastructure 5</li> <li>Support Affirmative Action 16</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expand Housing Opportunities</li> <li>Link Development</li> </ul>

trerasas poco iluminadas y se han colocado a la luz del escrutinio público, el escrutinio público de gente como ustedes mismos que tienen el deseo y las técnicas de hacerlos incluso mejores. Es un plan que se ha usado ampliamente y se ha entrelazado en el tejido mismo de la operación de nuestra ciudad. Es un proceso, no un producto, y es un proceso porque sentimos que en cierto sentido es como la democracia, que sigue y sigue y sigue y sigue, constantemente mejorando, constantemente ondeando, constantemente desarrollando y constantemente trayendo a su órbita a aquellos que tienen algo que ofrecer.”

La creatividad, innovación y capacidad para la implementación que se incitan con el uso de los métodos *TP* en una amplia variedad de aplicaciones ayudan a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia en el ambiente de rápidos cambios de hoy.



Los métodos *TP* no son la última palabra en el desarrollo y transformación organizacional. La última palabra está en la creatividad, capacidad de innovar, apertura y valentía de la organización misma. Los métodos *TP*, sin embargo, pueden crear y crean un clima que nutre esas cualidades necesarias para la transformación—alineamiento, liderazgo, comunicación, cooperación, compromiso, creatividad, innovación e implementación. Los beneficios descritos en la Parte IV no son promesas. Son resultados. Estos han sido informados por cientos de organizaciones que han aplicado la *TP* para lograr objetivos específicos.

Este libro se escribió a instancias de clientes y asociados que nos estimularon a documentar estos métodos. Algunos, sin embargo, nos han advertido acerca de publicarlos en este estilo “¿Cómo. . .?”. Estas personas tienen miedo que los métodos puedan diluirse o distorsionarse por practicantes inexpertos o inescrupulosos. Otros sugirieron que imprimamos una frase indicando que a menos que un facilitador esté capacitado por el ICA en los métodos *TP*, no asumimos responsabilidad por los resultados de sus esfuerzos.

Ningún libro puede ser sustituto para la capacitación directa, especialmente para un proceso tan orientado a las personas como lo es la *TP*. Desalentamos a cualquiera de tratar de conducir un proceso mayor como una *Sesión TP de Planificación Estratégica* sin antes observar y ser entrenado en la facilitación *TP*. Sin embargo, los métodos mismos, detallados en la Parte II, son sencillos y directos y estimulamos a los líderes de equipos, jefes de departamento y otros con responsabilidad de supervisar la planificación e implementación grupal, a ponerlos en práctica. Para una capacitación adicional o para programar un evento *TP* para su organización, contáctese con la oficina más cercana de ICA indicadas al final de este libro.

Aunque este libro se comenzó en un año en que la competencia era la palabra clave, parece que ya está emergiendo un nuevo modo—el de la cooperación o asociación. Vemos esto como un signo tremendamente esperanzador. El futuro de este planeta exige cooperación y asociación entre personas, organizaciones, sectores de la sociedad y naciones. La *TP* ha probado ser altamente eficaz para la planificación multi-sectorial e inter-organizacional, como la Exposición Internacional de Desarrollo Rural y la Cumbre de Ciudadanos Soviético-Americanos. Esperamos poder desarrollar más aplicaciones que fomentan el paradigma de la asociación que nuestro planeta requiere tan urgentemente. Invitamos a organizaciones e individuos a unirse a nosotros en desarrollar esas aplicaciones para sus comunidades, instituciones sociales u organizaciones de servicio.

Al mismo tiempo, reconocemos que la mayoría de las personas dedican la mayor parte de sus horas despiertas en el lugar de trabajo. Es allí donde se desarrollan muchas habilidades, actitudes y estilos operativos, y que luego se traspasan a otras áreas de actividad, como familia, religión, política e inquietudes sociales. Al introducir métodos *TP* en las organizaciones

---

en que la gente dedica sus días de trabajo, las habilidades, actitudes y esquemas de cooperación, compromiso, responsabilidad individual, creatividad e innovación que son necesarios para asegurar un futuro armonioso de este planeta, se rebasarán hacia las organizaciones sociales y políticas, fertilizando el suelo planetario con las semillas del paradigma de la asociación. Es por esto que elegimos hacer disponible los métodos a cualquiera que lea este libro. Ganar mediante la participación es una proposición ganar-ganar para nuestro planeta.

## Bibliografía

### Libros

- Ackoff, Russel L. *Planificación de la Empresa del Futuro*. Mexico: Limusa-Noriega.
- Adams, John, ed. *Transforming Leadership: From Vision to Results*. Alexandria, Va: Miles River Press, 1986.
- Anthony, William P. *Participative Management*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Bennis, Warren and Nanus, Burt. *Líderes: El Arte de Mandar. Un Arte que usted puede dominar*. Mexico: Fototipográfica, 1987.
- Boulding, Kenneth. *The Image*. Ann Arbor: The University of Michigan Press (ann Arbor Paperback), 1956.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- Drucker, Peter. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980.
- Galbraith, John Kenneth. *Anatomía del Poder (Col. época Ser. hombre y sociedad)*. Barcelona: Plaza y Jonés.
- Heller, Robert. *The Supermanagers*. New York: E.P. Dutton, 1985.
- Hickman, Craig R. and Silva, Michael A. *Directivo Excelente*. Mexico: Grijalbo, 1987.
- Houston, Jean. *The Possible Human: A Course in Extending Your Physical, Mental and Creative Abilities*. Los Angeles: J.P. Tarche, 1982.
- Johnson, Spencer and Wilson, Larry. *The One Minute Salesperson: the Quickest Way to More Sales with Less Stress*. New York: William Morrow, 1984.
- Kanter, Rosabeth Moss. *Change Masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- Maccoby, Michael. *The Leader: A New Face for American Management*. New York: Simon & Schuster, 1981.
- Maaslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos, 1991.
- McKenna, Regis. *The Regis Touch*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1985.
- Miller Lawrence M. *American Spirit: Views of a New Corporate Culture*. New York: Morrow, 1984.
- Oech, Roger von. *A Whack on the Side of the Head: How to Unlock Your Mind for Motivation*. New York: Warner Books, 1983.
- Pascarella, Perry. *The New Achievers: Creating a Modern Work Ethic*. New York: Free Press, 1984.
- Russel, Peter. *The Global Brain*. Los Angeles: J.P. Tarcher, 1983.
- Sayles, Leonardo R. *Liderazgo: Cómo lo hacen y qué hacen los buenos administradores*. Mexico: McGraw Hill 1982.
- Shetty, J.K. and Buehler, Vernon M., eds. *Productivity and Quality Through People*. Westport, Ct.: Greenwood Press, 1985.
- Solman, Paul and Friedman, Thomas. *Life and Death on the Corporate Battlefield*. New York: Simon & Schuster, 1982.
- Whyte, William H. *Hombre Organización (Col. sociológica)*. Mexico: FCE.

### Artículos

- Bettinger, Cass. "If Response to Change is So Important, Why Is No One In Charge?" *American Banker*, April 25, 1986.
- Buckley, Karen Wilhelm and Steffy, Joan. "The Invisible Side of Leadership." In *Transforming Leadership: From Vision to Results*, pp. 233-243. Edited by John Adams. Alexandria, VA: Miles River Press, 1986.
- Chemasi, Tony. "Power and Influence." *Success!* July-August 1986, p. 61.
- Crockett, William J. "The Emerging World of the Manager." (mimeographed) n.p., n.d.
- Forrester, Jay. "A New Corporate Design." *Industrial Management Review*. Cambridge, Mass. M.I.T. Sloan School of Management, Fall 1956. Vol. 7, No. 1.
- Gray, Daniel H. "Uses and Misuses of Strategic Planning." *Harvard Business Review*, January-February, 1986, pp. 89-97.
- Harrison, Roger. "Strategies for a New Age." *Human Resource Management*, Fall 1983, Copyright 1983 by John Wiley & Sons.
- Hayes, Robert H. "Why Strategic Planning Goes Awry," *New York Times*. April 20, 1986, p. 2F.

- Herzberg, Frederick. "One More Time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, January–February, 1968, pp. 26–35.
- Hillerman, Anne. "Larry Wilson and the Corporate Trapeze," by Anne Hillerman. *Southwest Airlines Spirit*, December, 1986, p. 40.
- Hurst, David K. "Why Strategic Management is Bankrupt." *Organizational Dynamics*, New York: American Management Association, Spring 1986, pp. 5-27.
- Johnson, Cynthia Reedy. "An Outline for Team Building." *Training*, January 1986, pp. 48–52.
- Kanter, Rosabeth Moss. "Management at the O.K. Corral." *Savvy*, October 1986, p. 36.
- Kanter, Rosabeth Moss and Stein, Barry A. "Mucha Ado About Management." *The Rotarian*, November 1986, pp. 14–17.
- Kiechel, Walter III. "Visionary Leadership and Beyond." *Fortune*, July 21, 1986, pp. 27–28.
- Kiefer, Charles and Senge, Peter M. "Metanoic Organizations in the Transition to a Sustainable Society," Woodlands Conference, July 1982.
- "Leadership Development." *Image: An Action Research Journal on Organizational Transformation*, Bombay: ICA: India, Corporate Services Division, April 1987, pp. 2–5.
- Levitt, Theodore. "Ideas are Useless Unless Used," *Inc.*, February 1981.
- Marks, Mitchell Lee. "The Question of Quality Circles." *Psychology Today*. March 1986, p. 36.
- Peace, William H. "I Thought I Knew What Good Management Was." *Harvard Business Review*, March–April 1986.
- Prokesch, Steven. "Remaking the American C.E.O." *New York Times*, January 25, 1987, Section 3, p. 1.
- Saporito, Bill. "The Revolt Against Working Smarter." *Fortune*, July 21, 1986, pp. 58–65.
- Sashkin, Marshall. "Participative Management Remains an Ethical Imperative." *Organizational Dynamics*, (AMA Periodicals Review), Spring 1982, pp. 62–75.
- Sashkin, Marshall. "A Manager's Guide to Participative Management" (American Management Association Briefing). New York: AMA Membership Publications Division, 1982.
- "Total Market Approach." *McDonalds Operator Digest*, June 1982, pp. 1–3.
- "Training in the Fortune 500." *Training*, July 1986, p. 61.
- Yankelovich, Daniel and Immerwahr, John. "Putting the Work Ethic to Work: A Public Agenda Report on Restoring America's Competitive Vitality." New York: Public Agenda Foundation, 1983.
- Zenger, John H. "Leadership: Management's Better Half." *Training*, December 1985, pp. 44–53.

### Videos y Películas

- Everything You Ever Wanted to Know About Supervision*. Des Moines, Iowa: American Media Inc., n.d.
- In Search of Excellence*, Boston: Nathan/Tyler Productions, 1985.
- Leadership and the One Minute Manager*. Escondido, California: Blanchard Training and Development, Inc., 1987.
- The Global Brain*. Shawnee Mission, Kansas: RMI Video Productions, Inc. 1984.
- Twelve O'Clock High*. Fox, 1949.
- Untitled Video. Detroit: Audio Services, Mt. Carmel Mercy Hospital, 1985.

El Instituto de Asuntos Culturales es una organización privada, sin fines de lucro preocupada por el factor humano en el desarrollo del mundo. Previamente una división de investigación del Instituto Ecuménico, el ICA se incorporó separadamente en 1972 para promover el diseño y la aplicación de métodos para el desarrollo humano en comunidades y organizaciones. El ICA ejecuta su misión a través de una variedad de programas y servicios.

El ICA ofrece servicios de consultoría en una variedad de campos, aplicando la *Tecnología Participativa TP* para planificación estratégica, desarrollo de liderazgo y transformación organizacional.

Los programas de educación y capacitación ofrecidos por el ICA se concentran en técnicas de planificación y de solución de problemas, procesos de consenso, formación de equipos, diseño de currículos y métodos educacionales.

Los programas de investigación del ICA están orientados a la acción y se concentran en la integración de métodos de conciencia humana y de transformación organizacional. Áreas específicas de investigación incluyen las dinámicas del cambio social, estructuras éticas, roles personales, esquemas de aprendizaje, filosofía y valores corporativos y entendimientos profundos de la vida.

Veintiocho ICAs registrados a nivel nacional están enlazados por el Institute of Cultural Affairs International (ICAI), incluyendo una red de 54 centros en Norte y Sud América, África, Europa, India, Asia y el Pacífico. La oficina central de ICAI está en Bruselas. Mundialmente hay alrededor de 500 miembros a jornada completa con una variedad de áreas de experiencia. Estos se complementan con un número similar de personas trabajando a tiempo parcial para apoyar y facilitar programas de ICA.

La fortaleza de ICA está en su habilidad de juntar experiencia en el desarrollo del recurso humano de una variedad de situaciones, extendiendo desde proyectos en villas hasta organizaciones internacionales. El ICA trabaja con personas de los sectores privado, público, voluntario y local de la sociedad. La preocupación central de sus diversos programas es maximizar la participación de las personas en el proceso de tomar responsabilidad por sus propias vidas y por la sociedad como un todo.

Para mayor información sobre la facilitación *TP*, capacitación y otros programas del Instituto de Asuntos Culturales, contáctese con la oficina ICA más cercana.

## **AFRICA**

Costa Marfil Cote d'Ivoire

Kenya Nairobi

Nigeria Lagos

Zambia Lusaka

## **ASIA**

Australia Sidney

Hong Kong Hong Kong

India Bombay

Calcutta

Nueva Delhi

Japón Tokio

Malasia Kuala Lumpur

Rep de China Taiwan

Rep de Corea Seúl

Rep de Filipinas Manila

## **EUROPA**

Austria Viena

Bélgica Bruselas

Alemania Frankfurt

Países Bajos Amsterdam

Portugal

España Madrid

Reino Unido Londres

## **AMERICA LATINA**

Brasil Rio de Janeiro

Chile Santiago

Guatemala Ciudad de Guatemala

Jamaica Kingston

Méjico Méjico, DF

Perú Lima

Venezuela Caracas

## **MEDIO ORIENTE**

Egipto Cairo

## **NORTEAMERICA**

Canadá Toronto

EE.UU. Chicago

Nueva York

Phoenix

## SOBRE LA AUTORA

---

Laura Spencer “creció” con la *Tecnología Participativa* desde los trece años cuando su familia se unió al staff de ICA. Su primera exposición con los métodos en su forma primaria fue cuando participó en organizaciones vecinales de juventud auspiciadas por el ICA en su primer proyecto de renovación comunitaria en el lado oeste de Chicago.

Mientras estudiaba en la Universidad de Illinois, la señorita Spencer usó métodos *TP* como herramientas de estudio. Obtuvo créditos por su trabajo con el ICA en desarrollar varias aplicaciones de *TP*. Estas incluyeron el *Proceso TP de Planificación Estratégica*, el Modelo Social de Fifth City e investigación de la dinámica del cambio social, lo que llevó a la aplicación de ICA de métodos *TP* a miles de comunidades alrededor del mundo. La señorita Spencer obtuvo su B.A. con honores en Historia y Sociología y una certificación de educación en 1973.

Como la mayoría del staff de ICA, la experiencia de la señorita Spencer en la aplicación de métodos *TP* abarca desde la planificación socio-económica en villas de países en desarrollo hasta la planificación estratégica para corporaciones multinacionales. Siendo una talentosa comunicadora, ha contribuido a muchas publicaciones de ICA y sirvió como coordinadora de comunicaciones para la Exposición Internacional de Desarrollo Rural.

Las habilidades comunicacionales de la señorita Spencer y la aplicación de los métodos *TP* se combinaron para dar a luz del ICA este libro que usted ahora tiene en sus manos.



*Ganar Mediante la Participación* (Winning through Participation) es disponible en mayor con precios de descuento. Para pedirlo, póngase en contacto con la ICA más cercana o escriba a:

The Institute of Cultural Affairs  
Attn: Laura J. Spencer  
4750 N. Sheridan Road  
Chicago, IL 60640  
USA

**Technología Participativa es el nombre dado a los métodos de facilitación de grupos del Instituto de Asuntos Culturales.**

Esto es lo que algunos participantes han dicho sobre ganar con los métodos **TP** de ICA:

El programa de ICA expandió la visión de la dirección superior. El proceso **TP** dió a la organización una oportunidad de pensar en una forma no amenazadora.

Con la sesión **TP** de ICA la dirección pudo ver que un servicio de calidad es más que simplemente agregar personas. El enfoque es cómo motivar a nuestros propios empleados y cumplir expectativas.

**United Airlines: EE.UU.**

Un concepto de resolución de problemas y comunicación relativamente sencillo pero altamente eficaz, la **TP** nos permitió crear un nuevo vehículo para entregar la excelencia McDonald's.

Siempre hemos tenido el "deseo". Ahora tenemos el "camino".

**McDonald's Corporation: EE.UU.**

Todos tenemos visiones. Los métodos **TP** consolidaron la visión del grupo en un plano práctico hacia objetivos significativos.

Lo nuevo no es tanto el estilo participativo, sino el método **TP** de retener una completa gama de pensamientos y sabiduría individuales para observar y alinear en conjunto, lo que cristaliza las ideas hacia planes de acción comprometidos.

**Compton Greaves: India**

Antes del seminario **TP**, la compañía había llegado a una encrucijada y estaba indecisa de cuál dirección tomar. Hoy hay excitación y compromiso en la dirección de construir una organización excelente.

**Dataprep: Malasia**



KENDALL/HUNT PUBLISHING COMPANY  
Dubuque, Iowa

ISBN 0-8403-9361-X



9 780840 393616